يوسف أبو الحجاج

مهارات وفنون إدارية

01

# إدارةُ وتنميةُ المَوارد البشريَّة

AL WALID

سلسلة

مهارات وفنون إدارية

(١)

اسم الكتاب: فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية

إعداد: يوسف أبو الحجاج

المراجعة اللغوية والتدقيق: طه عبد الرؤوف سعد

رقم الإيداع بدار الكتب المصرية ٢٤٤٠٦/٢٠١٠

الترقيم الدولى: 978-977-376-539-9

التنفيذ الفنى: أحمد وليد ناصيف

الإشراف الفنى: محمد وليد ناصيف

الإشراف العام: أ. أسعد بكري كوسا

تطلب كافة منشوراتنا:

حلب: دار الكتاب العربى - الجميلية أمام مسرح نقابة الفنانين - ت: ٢٢٥٦٨٧٠

دمشق: مكتبة رياض العلبى - خلف البريد - ت: ٢٢٣٦٧٢٨

مكتبة النورى - أمام البريد - ت: ٢٢١٠٣١٤

مكتبة عالم المعرفة - جسر فيكتوريا - ت: ٢٢٢٨٢٢٢

مكتبة الفتال - فرع أول - ت: ٢٤٥٦٧٨٦

فرع ثانى - ت: ٢٢٢٢٣٧٣



الطبعة الأولى

٢٠١٠

سوريا - دمشق - الحجاز - شارع مسلم البارودى تلفاكس: ٢٢٣٥٤٠١ ص.ب ٢٤٨٢٥

مصر - القاهرة - ٥٢ شارع عبد الخالق ثروت - شقة ١١ تلفاكس: ٢٣٩١٦١٢٢/٢٣٩٣٣٦٧١

لبنان - تلفاكس: ٠٥/٤٣٤١٨٦ تليفون: ٠٣/٦٥٢٢٤١ - ص.ب ٣٠٤٣ الشويفات

dorelkitab@yahoo - com - darkitab - nassif@hotmail - com

عنوان الموقع: www-darketab-com - عنوان البريد الألكتروني التابع للموقع: info@darketab-com

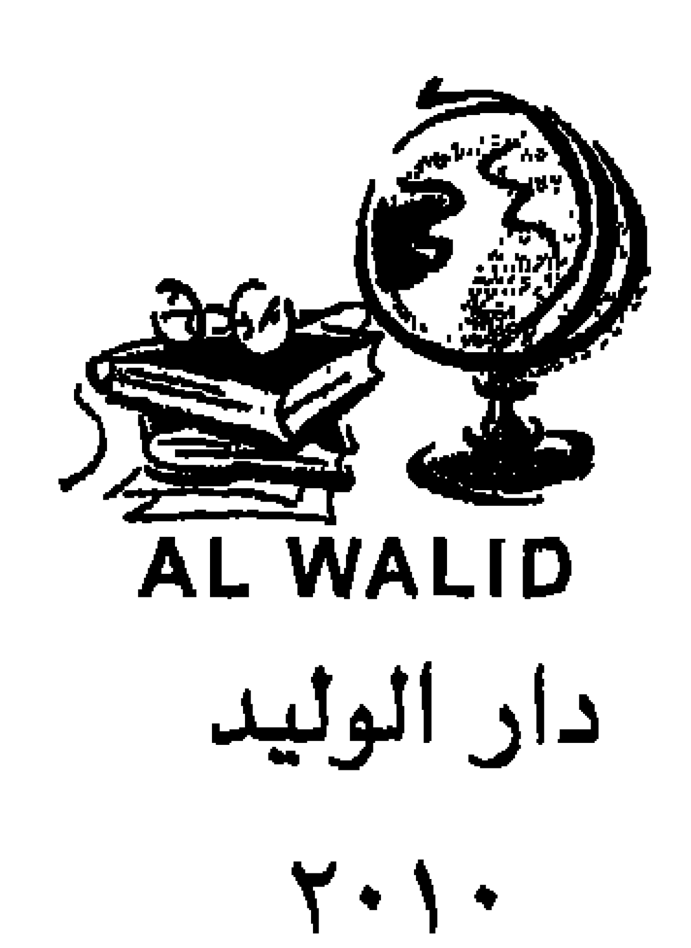
سلسلة مهارات وفنون إدارية (١)

# فنون ومهارات إدارة تنمية الموارد البشرية


يوسف أبو الحجاج



الناشر




دار الوليد

٢٠١٠

# تقديم

﴿الحمد لله الذى هدانا لهذا .. وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله﴾

والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله ومن والاه

وبعد

ما أشد حاجتنا لإتقان مهارات وفنون إدارة وتنمية الموارد البشرية التي تمثل القيمة الحقيقة لكل عمل منتج فعال... فالمشكلة الأساسية التي نجدها أمامنا في كل شركة وكل مؤسسة غير ناجحة تكمن في الإدارة كعامل أساسي.

في هذا الإصدار نلقي الضوء على فنون ومهارات إدارة الأفراد وأهمية إدارة المواد البشرية.

كما نُلقي الضوء على إدارة الموارد البشرية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية وكيفية تخطيط اعداد الموارد البشرية والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتحليل الوظيفي وتحليل الموارد البشرية والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية وتوظيف الوظائف والاختيار والتعيين والاستقطاب وغيرها من فنون إدارة الموارد البشرية كما نعرض من خلال فصول هذا الإصدار لفنون ومهارات إدارة الموارد البشرية المتاحة وكيف تبني فريق عمل ناجحًا؟ وكيف تدير نفسك بنجاح وتدير الآخرين أيضًا وكيفية القيام بالتفويض الفعال والقيادة ودورها في إدارة الموارد البشرية.. كما نعرض أيضًا للإدارة الإستراتيجية للأفراد والنظرة الحديثة لإدارة

الموارد البشرية ودور العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد و الاتجاهات الحديثة في إدارة المدراء. والحوافز كوسيلة لإدارة الموارد البشرية وأسس منح الحوافز وأنواعها والحوافز غير المادية.

وفي نهاية الإصدار نعرض لتقييم الأداء وتقويم كفاية العاملين وطرقه و وسائله والاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كما نعرض للتدريب كأفضل وسيلة لتنمية الموارد البشرية.

إنها جولة سريعة متميزة في عالم إدارة الموارد البشرية وتنميتها ولعلي أكون بفضل الله قد قدمت عملاً يُستفاد به لصالح أمتنا العربية والإسلامية.

والله الموفق والمستعان

المؤلف

يوسف أبو الحجاج

مدينة الشروق الهادئة أغسطس
٢٠٠٩

# 1

# الفصل الأول

## فنون ومهارات إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية

# تعريف ومفهوم إدارة الأفراد

إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة التي تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية ونرى يومًا بعد يوم كيف يزداد دور الافراد تأثيرًا في كفاءة المنظمات الإدارية والمؤسسات والشركات والهيئات ولكن مثلما تزداد أعداد العاملين بأي منشأة أو مؤسسة أو شركة تزداد مشكلاتهم عمقًا وتشعبًا مما أدى إلى اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري والذي على مقدار كفاءته وقدراته وخبراته وحماسة للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري العامل بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لأستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ويحتوي هذا التعريف على بعض المبادئ و الأسس التي توضح تعريف ومفهوم إدارة الأفراد فيما يلي:-

١- إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين بالإضافة إلى المهارة والأسس والقواعد العلمية.

٢- إدارة الأفراد الحسنة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأي قدر ممكن من الكفاءة ليس فقط للحصول على الرضا الشخصي أو الفردي وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣- الأفراد إذا عوملوا معاملةإنسانية فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة وإذا كانت الإدارة تهدف إلى الوصول إلى الأهداف والنتائج من

خلال عمل الآخرين فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسئوليات الإدارة المهمة بل هي في الواقع أهم وظائف الإدارة.

وتتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها والقيام بثلاث وظائف رئيسية يمكن إيجازها في النقاط الآتية:-

### ١. الحصول على الموارد البشرية

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفء اللازمة للشركات والهيئات والمنظمات أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم عن طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتى تتعلق بما يلي:-

أ- تصنيف الوظائف ب- تخطيط الموارد البشرية

جـ- الاستقطاب والاختيار والتعيين

### ٢. تنمية الموارد البشرية

ويقصد بها عملية تنمية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات وتشتمل أ- مفاهيم أساسية في التدريب ب-تحديد الاحتياجات التدريبية جـ- تصميم وتقويم البرامج التدريبية

### ٣. حُسن استخدام وتقويم الموارد البشرية

وذلك ضمانًا لاستخراج أفضل ما عند العاملين من طاقات وحُسن معاملتهم وتدبير شؤونهم وتشمل دُراستها على عدد من الأنشطة والأنظمة منها:-

أ- الرواتب ب- الحوافز جـ- تقويم الأداء د- الترقية هـ- النقل

وهذه الوظائف ليست منفصلة عن بعضها البعض بل تتكامل مع بعضها البعض من خلال منظومة منسقة للوصول إلى أداء لائق لإدارة الأفراد.

فإذا كانت إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنًا أساسيًا في غالبية الشركات المؤسسات والهيئات والمنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية فإن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل

للعنصر البشري المتوافر والمتوقع وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل الذي تتوقف عليه كفاءة المنظمة أو الشركة أو المؤسسة أو الهيئة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

ويمكن القول إن مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم.

ويمكن القول أيضًا بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والكفاءات اللازمة للشركات لكي تنهض بالعملية الإنتاجية ويمكن القول أيضًا بأنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء أي إن إدارة الأفراد تبحث عن الأفراد وتقوم بتخطيط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالإستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكلاً أو نظامًا للأجور مناسبًا وكفء وجذابًا وهو ما يعني أن إدارة الأفراد أو ما يسمي بإدارة الموارد البشرية عبارة عن سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصي فائدة ممكنه من الكفاءات البشرية واستخراج افضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والعنوية.

**الخلاصة:**

يطلق اسم إدارة الأفراد في المنشآت والشركات والمؤسسات على عدة مفاهيم منها إدارة الموارد البشرية وإدارة القوى العاملة وإدارة شئوون العاملين..إلخ.

إلا أن أكثر التسميات شيوعًا في الاستخدام هو إدارة الأفراد وإدارة الموارد

البشرية وقد تعددت تعاريف إدارة الأفراد وقد كان معظمها يدور حول مضمون واحد تقريبًا يركز على الوظيفة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنشأة وهي النشاط الذي بموجبة يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء بخدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزوة كما أنها تبحث في توافر شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعرة ومساعدتة في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن إدارة الأفراد تقوم بما يلي:-

١- تحديد احتياجات المنشأت من العماله اللازمة لمختلف انشطتها من حيث الكم والاختصاصات لكافة المستويات الإدارية التي يتكون منها هيلكها التنظيمي.

٢- توفير هذه الاحتياجات وتنميتها وتطويرها ووضع هيكلها وهيكل اجور عادل لها.

٣- صيانة اليد العاملة وذلك بتوفير البيئة والمناخ الصالح للعمل المنتج.

٤- دراسة المشاكل التي يواجهها الأفراد خلال تأديتهم للمهام المناطة بهم والعمل على حلها وتوفير المعاملة الإنسانية لهم.

٥- تحقيق التكامل بين مصالح وأهداف الأفراد وأهداف ومصالح المنشأة.

٦- ترغيب العمالة بالعمل وإعطاء أفضل ما عندهم.

## النظرة التقليدية لإدارة الأفراد

لم تكن إدارة الأفراد في الماضي تحظي باهتمام ورعاية أصحاب المنشأت

ورجال الإدارة العليا بها وكانت نظرتهم إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المنشأة أو إنتاجيتها وكانت وظائف إدارة الأفراد وفقا للنظرة التقليدية تتركز في الاتي:.

١- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجيهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المنشأة أو المدير العام مثلاً)

٢- أتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العمال والموظفين.

٣- إتخاذ الأجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمال والموظفين وقد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المنشآت.

٤- إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بهابيانات العمال والموظفين.

٥- متابعة شئون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما إليها من أمور تخص العمال والموظفين.

وتلك النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقي إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المنشأة مثل إدارة المصانع أو الأدارة التجارية وغيرها :

## النظرة الحديثة لإدارة الأفراد

وحديثًا تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت وطبقا لهذه النظرة الحديثة لإدارة الأفراد يتخلص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي مجموعة متفاهمة من العمال والموظفين القادرين على العمل والراغبين فيه وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروه البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

وأصبحت إدارة الأفراد الحديثةتهتم بمحاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية التي توضح طبيعة الدور الجديد الذي تقوم به في المنشآت المعاصرة وهي:-

١- كيف تستطيع المنشأة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم؟

٢- ماهي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقدامهم للعمل بالمنشأة؟

٣- ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها من العوائد الماديةمقابل ما يقوم به العامل من جهد وعمل؟

٤- كيف يمكن تدريب الأفراد وإعدادهم لتقبل المتغيرات الحديثة في طرق ووسائل الإنتاج وكسب تعاونهم لإنجاح أعمال المنشأة؟

٥- ماهي اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمشروع ولجو العمل به وكيف يمكن تغييرها لصالح العمل؟

٦- ما هي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها قانون العاملين في علاقة العامل بصاحب العمل وكيف يمكن الوفاء بها على الوجه الأكمل؟

والحقيقة التي لا ريب فيها أن تلك الأسئلة الأساسية وغيرها لا تتحقق الإجابة عنها إلا نتيجة تخطيط لبرامج عمل محددة تقوم إدارة الأفراد على تنفيذها في إطار السياسات والإستراتيجيات المحددة بواسطة الإدارة العليا للمنشأة.

## أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد

هناك أسباب كثيرة وراء الأهتمام بإدارة الأفراد بسبب التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسئولة بالمنشآت الحديثة إلى إدارة الأفراد ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:-

١- كبر حجم المنشآت في مجالات الأعمال المختلفة وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنشآت الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شئونهم.

٢- زيادة الاتجاه نحو التصنيع في معظم دول العالم وبالتالي كبر حجم

العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي يتم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.

٣- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عاليةومتزايدة من تكاليف الإنتاج في مختلف المنشأت الأمر الذي يحتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شئون الأفراد.

٤- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات يجعل من المتعين وجود جهاز مختص يرعي شئونهم وينسق إستخدامهم بما يعود على المنشأة بالمنفعة.

٥- أما السبب الأهم لتطور إدارة الأفراد فينقسم إلى قسمين متشابكين هما اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و اكتشاف أهميةوقدرة إدارة الأفراد في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

والسبب الأول معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وأهداف المنشأة بينما الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان أما السبب الثاني فيوضح أن إدارة الأفراد من خلال حُسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنشأة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المنشأة المرجوة.

## أهداف إدارة الأفراد

يمكن القول إن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة وتستطيع أن نركز أهداف إدارة الأفراد فيما يلي:-

١- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

٢- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها الإنتاجية.

٣- صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

٤- تعويض افراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال علي العمل.

٥- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة.

## إدارة الموارد البشرية البديل الحديث لإدارة الأفراد

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية فمنذ عام ١٩٨٠ ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظي باهتمام متزايد من الأكاديميين والممارسيين المهتمين بقضية الموارد البشرية ونتيجة للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارةالأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز ولاشك في أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومة الحديث يشكل عنصرًا أساسيًا للمؤسسات والشركات العامة والخاصة خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ووفقا لذلك فإن هناك قطاعات كثيرة في المنشآت العربية في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

ويعتبر موضوع دراسة إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظ حتى الآن بالاهتمام الكافي من الدراسين والباحثين في العالم العربي ومنذ بداية الثمانينيات- من القرن العشرين برز مفهوم إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لإدارة الأفراه وتحول الأهتمام بمحتوي إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الأهتمام على الاستقطاب

والتدريب والمكافأت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافةالمنشأة أو المنظمة أو الشركة وتصميم هياكلها وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزود المنشأة أو الشركة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

ولقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوارًا ذات طابع إداري حديث متميز وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد التي تهتم بالأمورالإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولاً يهتم بالعنصر البشري ولتفادي هذه المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر يسعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء لذا يمكن القول بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على عدة مبادئ هي:-

أ- البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكهاأي منشأة أو مؤسسة.

ب- يمكن للمنشأة أو المؤسسة أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وأجور الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنشأة ويمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دورًا مؤثرًا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتهاالإدارية وبهذا يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تدور حول العنصر البشري كأهم الأصول التي تمتلكها أي منشأه وتشكل قدرات وولاء البشر العنصر الاساسي الذي يميز المنشأت الناجحة عن غيرها من المنشأت الأخرى وينبع ذلك من منطلق أهمية التعامل مع العنصر البشري برعاية واهتمام فائقين علمًا بأن العنصر البشري يستحق أن يعطي الوقت والاهتمام الكافيين بالإضافة إلى ذلك لابد أن يُنظر للعنصر البشري كأصول ذات قيمة عالية وليست كمصدر للتكلفة والحقيقة التي لا ريب فيها أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشكل أهمية إستراتيجية للمنشأة

ويتطلب ذلك بطبيعة الأمر أن تولى الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية وأن تأخذ في الاعتبار النظرة بعيدة المدى للأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

وتقوم القيادة الإدارية بالمسئولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الاستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وغايات وأهداف المنشأة وذلك للتأكد من أن إستراتيجية الموارد البشرية إنبثقت ونشأت من استراتيجية المنشأة لذا لابد أن تضع استراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار المعوقات والفرص التي يمكن أن تؤثر في الاتجاه الإستراتيجي للمنشأة وهناك نموذجان لإدارة الموارد البشرية هما:-

أ- النموذج الصارم. ب- النموذج السهل.

**اولاً: النموذج الصارم:-**

ويركز هذا النموذج على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية لتوجيه أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووفقا لذلك فالنموذج الصارم ينظر إلى العاملين كمورد يجب إدارته على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

**ثانيًا: النموذج السهل**

النموذج السهل لإدارة الموارد البشرية يركز على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة بينما يعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئةعمل جيدة والتي تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات كالتدريب والاتصال والمشاركة وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء.

ووفقا لهذا النموذج تتعامل الشركات أو المؤسسات أو المنظمات مع العاملين كمورد يُشكل ابداع وولاء ومهارات العنصر البشري ويعطيه الميزة التنافسية والحقيقة التي لا ريب فيها أن هناك محاولات عديدة لمقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية للتأكيد بشكل أساسي على مدى وجود اختلافات بينهما والتي

تتمركز في أن إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين بينما ترتكز إدارة الأفراد على العاملين ويشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسئووليااتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنشأة بإدارة الموارد البشرية بينما ترتكز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين والمختصيين بشئون الأفراد.

**ويمكن القول:-**

إن أهمية الموارد البشرية تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز والحقيقة التي لا ريب فيها أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط بمعنى زيادة أعداد العاملين وتقنية عالية من الآلات والمعدات بل إن التوسع في الإنتاج هو مكمل التوسع الأفقي وذلك برفع مستوي الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

# أهمية إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الأفراد

من المتعارف عليه أن إدارة الأفراد تهدف في النهاية إلى تحسن الإنتاج ورفع مستواه عن طريق الأداء الكفء للعمل من قبل اليد العاملة كما أن إدارة الأفراد هي الجهة المختصة في استثمار الأفراد في العمل وهم أهم عناصر العملية الإنتاجية كما أن عمل إدارة الأفراد يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما أن إدارة الأفراد تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل كما تخلق التعاون بين المنظمة أو المؤسسة ونقابة العاملين كما تحل مشاكل العاملين وترعى شئونهم بالإضافة إلى أن إدارة الأفراد هي الإدارة المنوط بها وضع سياسة التعامل مع الأفراد من قوانين وخلافة..

لهذه الأسباب وغيرها تكمن الأهمية القصوى لأدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الأفراد.

ويمكن إيجاز أهمية إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة الأفراد في النقاط التالية:-

١- تعمل على رفع الكفاءة الإنتا جية والتي تحقق اهداف المنظمة واهداف العاملين.

٢- تعمل على خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه.

٣- تعمل على تحقيق اهداف العاملين واشباع الرغبة لديهم في العمل وجعلهم سعداء في عملهم بالمنظمة وخلق الرغبة لديهم في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة ايضًا.

٤- تعمل على تحقيق هدفها بقيامها بإدارة وظائف تعتمد علي معادلة مستوى الأداء والتي تنص على: مستوى الأداء = المقدرة × الرغبة ويتحقق الأداء الجيد بوجود مقدرة ورغبة ولا يمكن تحقيق الأداء الجيد بوجود رغبة

يدون مقدرة والعكس صحيح لذلك فإن إدارة الأفراد تسعى لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال وظائف إدارة الأفراد المقسمة غالبًا إلى ثلاث مجموعات:

أ- وظائف زيادة القدرة على أداء العمل وهي الاستقطاب الاختيار - التعيين- التدريب- برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.

ب- وظائف زيادةالرغبة في اداء العمل وهي: نظام الحوافز - التطوير التنظيمي- قياسي وتقييم الأداء.

جـ- وظائف مساعدة لزيادة الرغبة والمقدرة على أداء العمل وهي تصميم وتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، تقويم الوظائف وبحوث الافراد.

ولا شك أن تصنيف الوظائف ضمن مجموعات لا يُعبر عن تأثير الوظائف على المقدرة أو الرغبة ولكن هل هذه الوظائف لها تأثير على الرغبة والمقدرة ولكن هذا التأثير لا يكون متساويا أو بدرجة واحدة على الإطلاق.

والحقيقة التي لا ريب فيها أن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي في أي بلد نامٍ لا يكون فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة عددهالمصانع وتنويعها وحشد أكبر عدد ممكن من الفنيين والامكانيات الرأسمالية بل أن هناك طريقًا آخر مكملاً لهذا ألا وهو التوسع في الإنتاج وذلك برفع مستوى الكفاية الإنتاجية في هذه المصانع بواسطة الاستثمار الجيد لعوامل الإنتاج المتوفرة وبأساليب رشيده ولعل اهم هذه العوامل هو اليد العاملة.

ومما لا شك فيه أن إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطيبة وما تقوم به من مهام تلعب دورًا اساسيًا ومهما في التوسع العمودي لأن تحسين الإنتاج ورفع مستوى الإنتاجية لا يكون بالآلآت الحديثة والتسهيلات المالية فحسب بل ايضًا بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل اليد العاملة التي تم اختيارها وتدريبها جيدًا وتهيئة ظروف وبيئة عمل مناسبة ترغبها في بذل قصاري جهدها وإمكانيتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، والحقيقة التي لا ريب فيها أن إدارة الأفراد

محورها العنصر البشري في العملية الإنتاجية وهو اكثر العناصر تقلبًا وتغيرًا وأصعبها تنبؤًا بسلوكه في المستقبل.

وبشكل عام يمكننا القول إن زيادة اهمية إدارة الأفراد كاحدى وظائف المنشأة الاساسية يعود للاسباب التالية:-

(١) اكتشاف اهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الاساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه ادارة الافراد كوحده متخصصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني والعمل على توجيه والتأثير عليه.

(٢) دور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الأفراد إذ إنه عن طريقها اصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل اساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المنشأة من جهه أخرى.

(٣) نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج ادي إلى تزايد كبير بل وتضخم في اليد العامله في المنشأه وهذا ادى إلى زيادة مشاكل العماله وإلى قيام وحده إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل ورعاية شئون العاملين فيها.

(٤) النمو والتطورالتعليمي والثقافي والتكنولوجي سواء عن طريق المدارس أو الجامعات أو وسائل الإعلام المختلفة.. كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما كانت في السابق مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الافراد.

(٥) التدخل الحكومي في ميدان القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين فيها زاد من مسئوليات إدارة الأفراد وأهميتها وخلق جوا جديدًا من التفكير في ميادين العمل عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة ولقد وضع هذا التدخل على إدارة الافراد

اعباء جديدة تتمثل في رسم سياسات التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين والأنظمة إذ لا يتسع وقت مدير المنشأة لدراستها ووضعها موضع التنفيذ وهنا تبرز الحاجة إلى خبرة ودراية الأفراد المتخصصين لمثل هذه الأمور بحيث يقوموا بهذه المهمة نيابة عنه.

# المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية هما زيادة الفعالية التنظيمية واشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المنشأة أو الهيئة أو المنظمة وحاجات الافراد على انهما نقيضين اعتبر مدخل الموارد البشرية ان كلا من اهداف المنظمة او المنشأة أو الشركة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما لذا اظهرت الابحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل انتاج واهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ما يلي:-

١- الأفراد هم أعظم استثمار وإذا أُحسن إدارتهم وتنميتهم يمكن أن تتحقق أهداف المنشأة أو المنظمة ويزيد إنتاجيتها.

٢- إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.

٣- بيئة العمل لابد ان تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.

٤- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الافراد واهداف المنظمة او المنشأة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.

٥- التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أُحسن احترامه وتدريبه.

وتختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان نظر في ذلك.

## اولاً: وجهه النظر التقليدية

وفيهايرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة للمنشأت تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل ضبط أوقات

الحضوروالإنصراف والإجازات وملفات العاملين ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون إن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاة المنشأت.

## ثانياً: وجهه النظر الحديثة

وفيها يرى المديرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل اهمية عن باقي الوظائف كالتسويق أو الانتاج أو المالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيرة على الكفاءة الإنتاجية للمنشأت وتشمل انشطة إدارة الموارد البشرية انشطة رئيسية من اهمها توصيف الوظائف - تخطيط الموارد البشرية - جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبه للعمل- تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشأت وعلى هذا الأساس وطبقًا لوجهتي النظر تعددت التعاريف التي حاولت وصف وتعريف إدارة الموارد البشرية.

## تعريف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية يمكن إيجازها فيما يلي:

(١) هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنشأت.

(٢) هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة وتشمل بذلك عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين والقيام ببحوث الأفراد.

(٣) هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها إذا لزم الأمر ذلك..

(٤) إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أدواءها وقواعد يجب اتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشوره تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية اكثر.

(٥) إدارة الموارد البشرية هي مسئولة كافه المديرين في المنشأة وهي احدى الوظائف الهامه التي تختص بالعنصر البشري وكفاءته.

(٦) إدارة الموارد البشرية نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزه التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء لذا يمكن القول بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية هي:-

أ- البشر يشكل أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها المنشأة.

ب- يمكن أن تحقق المنشأة النجاح عندما يتم ربط سياسات واجراءات الأفراد مع اهداف واستراتيجيات المنشأة.

جـ- يمكن ان تلعب الثقافة التنظيمية للمنشأة دورًا مؤثرًا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية ويمكن القول أن جذور إدارة الموارد البشرية برز في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن العشرين وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الافراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافأت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنشأة وتصميم هياكلها وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنشأة بمجموعة من الكفاءات المناسبة وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تعطي اهتمامًا بالأمور الاجرائية في تسيير شئون العاملين لمفهوم اكثر حداثه وشمولاً يهتم بالعنصرالبشري ولتفادي تلك المشكلة كأن لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية اكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي.

## الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف الموارد البشرية من منشأة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى ومن منظمة لأخرى بحسب حجم المنشأة أو المؤسسة أو المنظمة وانشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية مشتركة في كل الانشطة يمكن إيجازها فيما يلي:-

**أولاً: توصيف الوظائف:-**

وهي عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنشأت أو المنظمات بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة وهذه الخطوات تتضمن، توصيف الوظائف - تخطيط الموارد البشرية- توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين.

ويعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنشأت أو المنظمات ويمكن تعريفها بأنه تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنشأة أو المنظمة من حيث واجباتها ومسئووليتها ومتطلبتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها وهذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية.

ويمكن القول على ضوء ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق او مقابله عرض الافراد داخليا (الافراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعينهم او البحث عنهم) مع الوظائف المتاحه والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فتره زمنية محددة.

ويمكن القول ايضًا أن تخطيط الموارد البشرية انما يهدف إلى التنبوء باحتياجات المنظمه من الافراد وتطوير خطط واضحه تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج) والافراد الذين سيتم تدريبهم (من الداخل) لسد هذه الاحتياجات وهو لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من

الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد أما توفير الموظفين فيتم في طريق الاستقطاب. والذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغره عن طريق نشره مواصفات الوظيفه ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من الداخل أو الخارج وقد تلجأ الشركات والمؤسسات للعديد من الوسائل لذلك مثل الاعلان في الصحف اليومية والصحف المتخصصة ووكالات العمل وهذه الطريقة تسمي بالاستقطاب السلبي.

أما الاستقطاب الإيجابي فهو عندما يذهب ممثلو الشركات أو المؤسسات أو المنظمات إلى ذوى الخبره المؤهلين مباشرة ويعرضون عليهم الوظائف الشاغرة وبعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها ويتم اختيار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعده وسائل منها ملء بعض الاستمارات او المقابلات او الاختبارات التحريريه أو المهارية بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتنطبق عليه المتطلبات ويتم التعيين بصفة مبدئية حتي يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الأختبار الفعلي.

**ثانيًا: التدريب والتطور**

يأتي التدريب والتطوير بعد التوظيف للوظائف وذلك لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الافراد المُعينين لشغل وظيفة معينة والتدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمه لأداء أعمالهم الفعلية بفاعلية والتدريب والتطوير له عدة مزايا منها زيادة الإ نتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للأشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصه وتعزيز الاستقرار ومرونة التنظيم كما أن التدريب يُساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الاجنبي وهناك عده مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجُدد او التدريب اثناء العمل- او تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو اعادةتدريبهم لشغل وظائف أعلى ويعتبر التدريب وسيلة من

وسائل الاستثمار التي تحقق مكسبًا ماليًا يضاف لقائمة الارباح وليس عبئًا على ميزانية المنظمة او المنشأة لكونه اكثر الاستراتيجيات الفعالة في مجال الموارد البشرية ويصبح التدريب اكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنيًا على اساس التتابع والاستمراريةمن خلال تبني استراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي إعوجاج في الأداء على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة ولا في التاريخ البشري كله وهي أن الجدارة العاليةللتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة والحل هو أنه لابد من إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة ورسم إستراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الموجودة في سوق العمل.

والحقيقة التي لا شك فيهاأن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العماله المتخصصه والمدربه وأوضحت دراسة عملية أن اكثر من ٨٠٪ممن تدربوا في المنشآت الخاصة قد حَسُّن ادائهم الوظيفي وأن كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورة التدريبية وبالتالي يكون هناك صعوبة لتركه لعملة بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بعمله وصقل خبرته وقد اشارات تلك الدراسة ايضًا إلى عد م وجود اسس واضحه في معظم المنشآت الحكومية يتم بناءًا عليها اختيار المتدربين بل أن هناك عوامل كالمحسوبية والواسطه في محيط العمل تتدخل في ذلك احيانًا ومن هنا يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير في بعض المنشـأت الحكومية فإن بعض المنظمات لا تعتمد على الحاجات الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمصالح الحكومية خطط سنوية مدروسة عمليا ومرتبطة بأهدافها الإستراتيجية في أغلب الأحيان كما لا توجد آليات فعالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة وفي الشركات والمؤسسات المتميزة اتضح أن غالبية الشركات أو المؤسسات أو المنظمات التدريبية لا تهتم إلابعقد البرامج التدريبية في فنادق خمس نجوم مع توفير

الوجبات ولوازم الراحه وما إلى ذلك من الامور التي لا تمت بصله إلى المتطلبات الفعلية وبعيدًا عن ذلك يمكن القول إنه إذا ماتم عمل تنسيق وثيق بين التخطيط والتدريب فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب وذلك في عصر التقنيه المتطوره يوما بعد يوم ونحن في القرن الحادي والعشرين.

**ثالثًا: تقييم الوظائف:-**

المقصود بتقييم الوظائف هو التأكد من الأداء الفعلي للعمل وإنه يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنشأة أو المنظمة أهدافها بناء علي المعايير الموضوعية في هذاالشأن.

والحقيقة التي لا ريب فيها أن تقييم أداء العاملين عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه فمن خلال التقييم وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين ومن المتعارف عليه أن مسئولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك والاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءًا عليها.

والتقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة ولابد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير ادائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم بمؤسساتهم او شركاتهم اما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحه ودقيقة وعادله ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤسيين بكفاءة ونزاهة وثبت صحةالفرضية القائلة بأنه توجد علاقة موجبةومعنوية بين إحساس العاملين بفاعلية نظام تقويم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي بمعنى أن كلما زاد احساس

العاملين بفاعليه نظام تقويم الاداء المطبق زاد مستوى الأداء الذي يتسم بالفاعلية ويساهم في كشف اوجه القوه والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج اوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. والحقيقة التي لا ريب فيها أن من المميزات المهمة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباطا وثيقًا بالتقويم مثل الاختيار أو التدريب أو التوظيف ويساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المنشأة أو المنظمة ويساعد عليه وضوح الرؤية.

وهناك عدة عيوب لأنظمة التقويم في بعض المنشأت الحكومية العربية منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل العامل مما يؤثر على نتيجة تقييمه وايضًا ثبت أن بعض النماذج المطبقة طويلة نسبيًا لأحتوائها على العديد من العناصر المكرره بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحد للتقييم لا يحتوي على اسلوب مرن عند تعبئه النماذج ولا يترك الحرية للمقيم لترك بعض العناصر بلا اجابه دون أن يؤثر ذلك على التقييم وايضًا عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفًا تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء العاملين وأخيرًا عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم.

ومما سبق يتبين أن أهمية تفعيل وظيفة التقييم يجب ربطها ليس فقط بالحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ليشمل تطوير عمل المنشأة أو الشركة وتخطيط الأهداف المستقبلية لها وينبغي أيضًا تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط بالحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع لذلك ليشمل تطوير عمل المنشأة أو الشركة واجتثاث الروتينية منها حتى يكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير هو الأداء الفعلي لتتمكن المنشأة أو المؤسسة من تحقيق أهدافها.

## رابعًا : الأجور والحوافز

يمكن تعريف الأجور بأنها ما يُدفع للفرد بالساعة أو باليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل وتشترك جميع الشركات أو المؤسسات أو المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز.

وتعتبر الأجور ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم ويجب أن تكون الأجور والحوافز نتيجة طبيعة لعملية توصيف الوظائف والتقييم ولكن القائميين على الموارد البشرية ادركوا أن الأجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس او الدافع للعمل المتقن او الابداع لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأه المبدع ويشجع غير المبدع على الابداع وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كالترقية أو خطابات الشكر أو شهادات التقدير.

ومن أهم نظم تحفيز العاملين إدماجهم في الأعمال المهمة فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم.

والحقيقة التي لا ريب فيها أن مشاكل الحوافز تكمن في الممارسة والتطبيق فغالبا ما يكون هنالك اللاموضوعية والمحسوبية والعلاقات وخاصة في المنشأت والمؤسسات الحكومية كما أوضحت دراسة حديثة أن الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيا وفاعلاً ومؤثرًا في أداء العمل فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس ذلك على زيادة الكفاءة الإنتاجية ومن اهم بنود الحوافز والمكافأت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم فيشعر الأفرادبأهمية التقييم وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم.

# فعاليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية

للتعرف على فعاليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تعني أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى مستوى من الأنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين العاملين وأماكن عملهم في اتجاه واحد والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنشأة من الإنتاج والحفاظ عليها.

وأولى بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل اكبر بسبب الثوره الصناعية وفي هذه الفترة لم يكن هناك اتصال مباشر بين اصحاب المال والعاملين وذلك لإنشغال اصحاب الأموال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل ثم كان ظهور إدارة شئون الأفراد التي كانت البداية الحقيقية لمفهوم إدارة الموارد البشرية ولإدارة الموارد البشرية اهداف عديده يمكن ايجازها في النقاط التالية:-

(١) المساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

(٢) توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب.

(٣) زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند العاملين إلى أعلى قدر ممكن.

(٤) إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع العاملين.

(٥) المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية واخلاقيات العمل.

(٦) إدارة وضبط عملية (التغيير) لتعود بالنفع على كل من العمل والعاملين.

(٧) السعي إلى تحقيق مستوى الأداء الجيد وهو المقدرة والرغبة حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامه المهنية.

وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط عن طريق زيادة عدد العاملين الأكفاء وتقنيه عاليه من الالات والمعدات بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتدربة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

والحقيقة التي لا ريب فيها ان إدارة الموارد البشرية عليها مسئولية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو المنظمة ومتماشيه مع رؤيا ورسالة وأهداف المنظمة أو المؤسسة بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمه إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام والفعاليات التالية:-

## الفعاليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

(١) التحليل الوظيفي.

(٢) الوصف الوظيفي.

(٣) الاختيار والتعيين.

(٤) تقييم الأداء

(٥) التعويض والمكافأة.

(٦) تطوير الموارد البشرية.

(٧) تحفيز العاملين.

(٨) تخطيط الموارد البشرية.

(٩) وضع الصلاحيات والمسؤوليات.

(١٠) وضع وتحديث الهياكل التنظيمية.

(١١) وضع أنظمه السلامة المهنية.

(١٢) دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

وهناك عوامل أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:-

أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري.

ب- كبر حجم المنظمة أوالمؤسسة ونموه وكبر عدد العاملين.

جـ- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع العاملين.

## موقع إدارة الموارد البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا استراتيجيًا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة الأخرى لعدة عوامل من أهمها:-

(١) نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

(٢) عدد العاملين في المنظمة.

(٣) الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

وهكذا تبرز أهمية التعرف على فنون ومهارات إدارة الأفراد وتنمية الموارد البشرية.

# 2

## الفصل الثاني

# إدارة الموارد البشرية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية

## الكفاءة الإنتاجية وإدارة الموارد البشرية

أكد خبراء الإدارة أن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع هي تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف هذه الأهداف التي تسعي إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مشروع والمبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين (سلع او خدمات) بدرجة عاليه من الكفاءة وهذا ما يدعو إلى تحديد معنى واضح ودقيق لمفهوم الكفاءة.الإنتاجية ومن ثم نستطيع تحديد العوامل التي تتحكم فيها وبناء على هذا التحديد يمكن التأثير في مستواها عن طريق التأثير في تلك العوامل وللقيام بهذه المهمة يجب علينا التعرف على النقاط التالية:-

- تعريف الكفاءة الإنتاجية.
- التعرف علي العوامل المحددة لكفاءة الإنتاجية.
- التعرف على وسائل التحكم في الكفاءةالإنتاجية للمشروع.

ولنبدأ فورًا في التعرف على الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

# تعريف الكفاءة الإنتاجية

يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية وبذلك ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد وعلى هذا الاساس يمكن القول بأن أي عملية إنتاجية ناجحة يدخل فيها عناصر أساسيةهي العمل- المواد - رأس المال- والخبرة التنظيمية والإدارية أي كفاءةالعناصر البشرية ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية في امكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن بإستخدام كميات محددة من تلك العناصر وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق التالية:-

١- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابته.

٢- زيادة قيمةالمنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

٣- بقاء قيمةالإنتاج النهائي ثابتة مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

٤. انخفاض قيمة الانتاج النهائي مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى وعلى هذا الاساس يمكن استخدام تعبيرالكفاءة الإنتاجية للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الانتاج المختلفة كما يمكن أن تقاس الكفاءة الانتاجية لكل عنصر من تلك العناصر على حدة إذن الفكرة الأساسية وراء قياس الكفاءة الانتاجية هي تحديد مدى نجاح المشروع في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة له وعلى رأسها الموارد البشرية.

وبمقارنة نسب الكفاءة بين المشروعات المختلفة في ذات الصناعه او للمشروع الواحد في فترات مختلفة او حتى بين الدول المختلفة يمكن الحكم على قدرة الإدارة في استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وأهمها الموارد البشرية.

ولا يمكن التقليل من أهمية عامل الكفاءة الإنتاجية وأثره على نجاح المشروعات وقدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمجتمع وتزداد تلك الأهمية

في مجتمعنا بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءة الأدارية والتنظيمية ورأس المال الأمر الذي يحتم حُسن استغلال تلك الموارد ومحاولة تنظيم العائد منها والحقيقة التي لا ريب فيها ان ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع ارباح المشروعات والدخل الفردي بالتالي الأمر الذي يمكن الشركات والمؤسسات من زيادة الانفاق على البحوث العمليه نظرًا لإزدياد الأرباح المحتجزة وزيادة قدرتها على تمويل تلك البحوث، من جهة أخرى فإن ارتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات التي تمثل مصدرًا للاستثمار في عمليات توسيع الإنتاج أو الخدمات والتي تحددها زيادة الطلب على تلك المنتجات والخدمات نتيجة ارتفاع مستوى الإنفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة الدخول الفردية. وتلك الأستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة للبحث العلمي المستمر تمكن من إحداث زيادة جديدة في مستوى الكفاءة الإنتاجية و هكذا تستمر الدورة.. إذن نستطيع القول بأن الكفاءة الإنتاجيةهي عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم الاقتصادي وتنعكس اثارها على المشروعات الفردية وعلى المجتمع بصفة عامة. وهذا ما يدعو إلى التأكيد على إعتبار الكفاءة الإنتاجية العالية هدفًا أساسيًا للإدارة في المشروعات الحديثة والتي تجند طاقات العمل وأساليبةوعلى رأسها إدارة الموارد البشرية.

وهذا ما يؤكد على أن العلاقة ما بين زيادة الكفاءة الانتاجية وتنمية وإدارة الموارد البشرية علاقة وثيقة جدًا.

# العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

أجمع خبراء الإدارة على أن هناك عوامل رئيسية مشتركة هي التي تحدد الكفاءة الإنتاجية بخلاف الموارد البشرية المتاحة التي تحتل المقدمة دائمًا وهي:-

**أولاً: عوامل فنية يمكن إيجازها فيما يلي:**

أ- التقدم الآلي والتكنولجي.

ب- المواد الخام.

جـ- تصميم العمل.

د- طرق وأساليب الإنتاج.

**ثانيًا: عوامل إنسانية يمكن إيجازها فيما يلي:-**

أ- القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتحدد بالآتي:

- المعرفة بالتعليم والخبرة والتدريب.

-المهارة والقدرات الشخصية والتكوين النفسي الجسماني.

ب- الرغبة في العمل وتتحدد بالآتي:-

- ظروف العمل المادية.

- ظروف العمل الاجتماعية.

- حاجات ورغبات الأفراد.

## المحددات الإنسانية للكفاءة الإنتاجية

ليس هناك من خلاف على أن للعوامل الفنية في العمل لها تأثيرها الهام على الكفاءة الإنتاجية ولكن مهما بلغت تلك النواحي الفنية من الدقة والكمال فمازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم.

ويمكن القول إن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية إذ إن الفرد باستخدامة للآلآت او بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر كثيرًا على كفاءة التجهز الآلي للمشروع وبالتالي على الإنتاجية بصفه عامة فمثلاً لو عُهد إلى عامل حديث غيرمدرب التدريب الكافي بتشغيل اله حديثه غالية الثمن فلاشك إنه كفيل باتلافها وتخفيض معدل الكفاءة إلى حد بعيد وبنفس المنطق فإن العامل الذي لايدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله او الذي لا يشعر برغبه حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالية.

أي إن التجهز الآلى وتصميم الأعمال والضمانات الفنية للعملية الإنتاجية ورغم أهميتها في تحديد الكفاءة إلا أنها ليست كافية لضمان حد معقول من الإنتاجية بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين اساسين في الأفراد القائمين بالعمل هما:

أ- المقدرة على العمل.

ب- الرغبة في العمل.

**العنصر الأول: المقدرة على العمل**

وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب.

وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لابد من توافرهما معا هما: المعرفة والمهارة.

المعرفة وتعني أن يحيط الفرد بالمبادئ التي تحكم عمله والمهارةهي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الاصول والمبادئ التي تحكم عمله بالإضافة إلى القدرة على الإلمام بالأصول والمبادئ والاسس العلمية للإدارة والتنظيم ولكن هذا ليس كافيًا ليجعل منه مديرًا ناجحًا إلا إذا استطاع استخدام تلك الأصول والأسس وتطبيقها في عمله وهذا يعني أن الإدارة علم وفن مثلها مثل الطب والأدب.

والعنصر الثاني من عناصر الأداء هو الرغبةفي العمل والتحفز لأدائه وعامل

الرغبة هذا يحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل كما يحدد باحتياجات الفرد ورغباتة ومدي ملاءمه نوع العمل لميوله واتجاهاته.

ويؤكد خبراء الإدارة بأن العلاقة ما بين المقدرة على العمل والرغبة فيه من حيث تأثيرها على مستوى الاداء طبقا للمعادلة الآتية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل في الرغبه في العمل.

ويمكن القول بأن المقدرة والرغبة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل علي مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

ونخلص من ذلك بحقيقة أساسية هي إننا يمكن أن نؤثر في مستوى الأداء وبالتالي نؤثر في الإنتاجية عن طريق تغير مقدره الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه.

وحقيقة أخرى هامة جدًا وهي إننا لكي ننجح في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية ينبغي أن نحدد بدقة أي العاملين هو المؤثر والفعال..المقدرة أم الرغبة..؟

فقد يكون مستوى الأداء منخفضًا ليس لأن المقدرة على العمل منخفضة ولكن لأن الرغبةفي العمل منخفضة أو منعدمة وفي مثل تلك الحالة فإن محاولة زيادة المقدرة على الإداء عن طريق التدريب والتمرين مثلاً لن تُجدي شيئًا بل الأصح هو محاولة زيادة رغبة الافراد على العمل.

واهمية تلك الحقيقة تتضح لو تبينا أن الإدارة تنفق مالاً وجهدًا طائلاً على التدريب بغرض رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية ثم تكتشف ان هذا الجهد والانفاق لم يحققا المطلوب ويكون رد الفعل الطبيعي لدى تلك الإدارات هو أن تفقد الثقة في فاعلية التدريب وتعرض عنه حتى اذا ما نشأت حاجة حقيقية وفعلية للتدريب أهملتها الإدارة الأمر الذي يضاعف الضرر، والخطأ في هذه الحالة ليس في التدريب او القائمين عليه وإنما هو في استخدامه في غير

موضعه، وبنفس المنطق قد تعمد الإدارة إلى تطبيق نظام للحوافز والأجور التشجيعية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ثم لا يتحقق هذا الهدف وبالتالي تفقد الإدارة الثقة بفاعلية الأجر كحافز على زيادة الإنتاج في حين أن المشكلة لا تكمن في قصور او عدم فاعلية نظم الحوافز بل في استخدامها في غير موضعها ويمكن القول بأن الفكرة الأساسية إذن هي أن التدريب لا يفيد إذا انعدمت الرغبة في العمل والحوافز لا تفيد إذا انعدمت القدرة على العمل.. والمبدأ الأساسي إذن هو تحليل كل موقف على حدة وتحديد أي العاملين هو أكثر أهمية في تحديد الأداء ومستوى الكفاءه الإنتاجية.

## المقدرة على العمل

الحقيقة التي لا جدال فيها أن المقدرة على العمل تكتسب من مصادر مختلفة اهمها التعليم والتدريب بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلاً كذلك فإن المقدرة على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها الإنسان.

ويمكن القول إن المقدرة على أداء أي عمل تتكون جزأين أساسين هما:

- جزء مكتسب من التعليم والمران
- جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.

وعلى هذا الأساسي فإن إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل بافتراض توفر الرغبة في العمل إما عن طريق تزويد الافراد بالمزيد من العلم والمعرفة والخبرة بالتدريب والمران او تستطيع إدارة الأفراد عن طريق رسم سياسات الاختيار السليمة واستخدام أساليب الاختيار العلمية التي يمكن من خلالها أن تختار للعمل الاشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال من الحق وافراد ذوي لياقه صحية عالية او على درجات عالية من الذكاء ولديهم قدرات شخصية مطلوبة للعمل بكفاءة.

## الرغبة في العمل

يمكن القول إن اهتمام الإدارة برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء كان إلى عهد قريب منحصرًا في محاولة زيادة المقدرة على العمل دون الاهتمام بالشق الثاني من معادلة الأداء وهو الرغبة في العمل.

ولكن بتراكم الخبرات والتجارب بدأت الإدارة تعترف بأهمية الرغبة في العمل أو دوافع العمل وبالتالي يصبح من المفيد التعرف على محددات ودوافع العمل كوسيلة للتأثير عليها بغرض رفع الكفاءة.

ويمكن إيجاز محددات دوافع العمل في ثلاث عوامل أساسية هي:

أ- ظروف العمل المادية.

ب- ظروف العمل الاجتماعية.

جـ- حاجات الأفراد.

ويمكن القول بإيجاز إن هذه العوامل الأساسية الثلاثة لها أهمية قصوى في إدارة الموارد البشرية كما يلي:

**أ- ظروف العمل المادية:-**

يُقصد بظروف العمل المادية تلك الأشياء التي تُشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل الإضاءة والتهوية وفترات الراحة والتدفئة والرطوبة والضوضاء والنظافة والتسهيلات المشابهة بصفة عامة، وقد ساد الإدارة الصناعية في فترة من الوقت الإعتقاد بأن تلك الظروف المادية للعمل اساسية وحيوية في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية وبالتالى انصرفت الجهود إلى تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة.

وفي دراسة علمية ومجموعة من التجارب العملية التي أجريت في بعض المصانع الأمريكية والإنجليزية أوضحت بجلاء أن هذه النواحي المادية للعمل ليست هي المحدد الوحيد لكفاءة الوحدة الإنتاجية بل تلعب الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للأفراد دورًا مهم في تحديد كفاءتهم الإنتاجية وهذا لا

يعني أن تهمل الإدارة تلك الظروف الماديةللعمل باعتبارها غير هامه ولكن الأفضل النظر اليها على ان هناك مستوى محددًا لتلك الظروف المادية كالتهوية والإضاءة مثلاً لكي يؤدي العامل عمله بكفاءة،وتحسن الظروف المادية للعمل عن ذلك المستوى لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجيةأي إن الأفراد لا يندفعون إلى تحسين إنتاجهم بالضرورة لمجرد أن الأضاءة أصبحت أقوى أو أن التهوية اصبحت أحسن مما كانت عليه، على أنه من ناحية أخرى يمكن تصور انخفاض الكفاءات الإنتاجية إذا تدهورت ظروف العمل المادية عن ذلك المستوى المطلوب أي انه يمكن في تلك الحاله تصور رفع الكفاءة الإنتاجية بتحسين ظروف العمل المادية إذا كانت تلك الظروف على مستوى أقل من المستوى المطلوب.

## ظروف العمل الاجتماعية

ظروف العمل الاجتماعية لها علاقة وثيقة بتنمية وإدارة الموارد البشرية ولقد بدأت الإدارة الصناعية تتبين اهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية كنتيجة لسلسة التجارب الهامة التي أجريت في بعض المصانع الأمريكية والإنجليزية والتي اتضح منها أن أهم تلك المؤثرات الاجتماعية على الكفاءات الإنتاجية هي:

- التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال.
- القاده المشرفون.
- الحالة النفسية للعاملين.

ويقصد بالتنظيم غير الرسمي تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض انواع الحاجات التي يشعرون بها وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات.

وتتعدد الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد بحسب نوع العمل الذي يؤدية أو نوع الأصدقاء الذين يفضلهم وهكذا وتتبع أهمية جماعات العمال كمحدد للكفاءات الإنتاجية من أن لكل منها تقاليد وأعرافًا يلتزم بها الأعضاء جميعًا ويتمسكون بها وللجماعة القدرة على الضغط على اعضائها للالتزام بتلك التقاليد..

والحقيقة التي لاريب فيها أن جماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحده متكاملة لها سيطرة وتحكم على إنتاج أفرادها وتحدده عند المستوى الذي تتفق عليه الجماعة.

وتستمد الجماعة سلطتها اساسًا من رغبة الأفراد في الأنتماء إليها حيث يحصل كل فرد من أفرادها على إشباع الحاجات الاساسية التي يشعر بها مثل الحاجة إلى المشاركة والشعور بالترابطوالإندماج في جماعة من الأصدقاء.

ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية على ثلاثة امور هي.

- حجم الجماعة.
- درجة تماسك الجماعة والترابط بين أفرادها.
- اهداف الجماعة.

ويشير فريق من خبراء الإدارة إلى أن هناك علاقة عكسية ما بين حجم الجماعة وسيطرة الجماعة وتأثيرها على كفاءة افرادها وكلما كانت المجموعة صغيره كانت سيطرتها وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية لأفرادها أقوى وأفعل..

وكذلك كلما كانت درجة التماسك والترابط بين أعضاء الجماعة اكبر كان تأثيرها على الإنتاجية اكثر وضوحًا ومن ناحية أخرى فإن مدى التوافق او التعارض بين اهداف الجماعة واهداف المشروع تحدد لدرجة كبيرة ما إذا كانت الجماعة سوف تعمل في اتجاه يتماشى مع صالح المشروع أو تتعارض معه وكذلك فإن للقيادة أثرها الواضح في توجيه العاملين نحو أفضل سُبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

# حاجات الأفراد وأثرها في إدارة الموارد البشرية

تعتبر حاجات الأفراد من أكثر الأمور تأثيرًا في إدارةالموارد البشرية حيث تؤثر تأثيرًا مباشرًا على كفاءة الفرد الإنتاجية إلى جانب ظروف العمل المادية والاجتماعية وهو ما يشعر به من حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه.

وقد لا يشعر كثير من الأفراد بالحاجات التي تحرك سلوكهم وتحدد تصرفاتهم ولكننا نستطيع التمييز بين مَنْ يتصرف مدفوعًا بالرغبة في التقدم والرقي وبين مَنْ يتصرف مدفوعًا بحاجته إلى الأمن والاستقرار.

أي أن الأفراد وإن لم يفصحوا عن حاجتهم صراحة إلا إننا نستطيع الاستدلال على تلك الرغبات من خلال تصرفاتهم وطرق سلوكهم ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى ما يلي:

- **حاجات أولية:**

وهي الحاجات البدنية الأساسية مثل الحاجة إلى الاكل والنوم والمسكن وتلك الحاجات الأوليه مصدر اشباعها الرئيسي في العمل هو الأجر واستقرار العمل فمن طريق الأجر يحصل الفرد على احتياجاته من تلك الضروريات اللازمة للبقاء وكذلك فإن الاستقرار في العمل هو السبيل إلى ضمانات الحصول على الأجر والاستمرار في إشباع تلك الحاجات.

- **حاجات اجتماعية:**

وهي الحاجات التي يمكن اشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى جماعة والبقاء في مجموعة الزملاء والحاجة إلى مساعدة الآخرين وتلقي مساعداتهم والاخلاص والولاء للمجموعة وغير ذلك من الحاجات.

ومصدر الإشباع الأساسي لتلك الحاجات في جو العمل هو علاقات العمل مع

الزملاء والمشاركة في عضوية جماعات العمال غير الرسمية ونوع الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التي تعكسها أساليب الإشراف والإدارة.

**- حاجات ذاتية:**

الحاجات الذاتية هي تلك الحاجات التي يُريد الشخص تحقيقها كي يحقق لنفسه مركزا ومستقبلاً والحقيقة التي لا ريب فيها أن كل فرد لديه صوره عن نفسه رسمها في مخيلته ويحاول دائما تحقيقها وتنطوي تحت تلك المجموعة الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف والرغبة في المعرفة والتزود من العلم والرغبة في التقدم والنمو الشخصي أي الحصول على مركز اجتماعي واكتساب إحترام الآخرين وإعترافهم بأهمية الفرد ومصادر إشباع تلك الحاجات في العمل هي فرص الترقي والتقدم المتاحة والسلطة الممنوحة للشخص في أداء العمل وفرص استغلال كفاياته و،مهاراته وليس يكفي أن نحدد مجموعة من الحاجات لكي نفهم كيفية تأثيرها على دوافع العمل والكفاءات الإنتاجية بالتالي بل ينبغي أن نصل إلى تحديد دقيق لطبيعة العلاقات بين تلك الحاجات ويمكن القول إن المبدأ الأساسي الذي يحكم تلك الحاجات الفردية هو أن الحاجة غير المشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني وإنه بمجرد إشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجه للسلوك وأهمية ذلك التحديد لدور الحاجات في الكفاءه الإنتاجية، والإدارة في سعيها لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء تلجأ إلى استخدام بعض الحوافز مثل الأجور التشجعية ولكي يكون لتلك الحوافز آيه فاعلية ينبغي علي الإدارة أن تتأكد من موافقة تلك الحوافز لأنواع الحاجات المسيطرة على الأفراد.

وكذلك يمكن القول إن مزيدًا من الأجر لن يُغني عن الرغبة في علاقات طيبة أو معاملة حسنَه من المشرفين كما أن التركيز على العلاقات الإنسانية لن يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجيةإذا كانت الأجور هي موضع الاهتمام من العاملين وهكذا نلخص من ذلك إلى حقيقة اساسية هي أن الكفاءة الإنتاجية هي محصلة نوعين أساسيين من العوامل:

- عوامل فنية  -عوامل إنسانية

والإدارة الناجحة للموارد البشرية تستطيع أن تحقق زيادات في مستوى الكفاءة الإنتاجية بإدخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل وكذلك العوامل الإنسانيةوالحقيقة التي لا ريب فيها أن العوامل الإنسانية هي في حقيقة الأمر المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية وأن الإدارة الناجحة تستطيع باستخدام أساليب إدارة الأفراد الحديثة وخلق جو من العلاقات الإنسانية أن تحقق زيادات هائلة في الكفاءة الانتاجية للمشروع بفضل الإدارة الحكيمة والرشيدة العاقلة للموارد البشرية.

## إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحسين الإنتاجية

أجمع خبراء الإدارة على اختلاف مدارسهم الفكرية على أن إدارة الموارد البشرية له دور أساسي في تحسين الانتاجية وتحسين الانتاجية يعني محاولة التأثير على العوامل المؤثرة على الانتاجية ومن أجل توجيه عملية تحسين الانتاجية فإن إيجاد نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فيها يعتبر من الأمور الهامة وهذه العوامل الأساسية يمكن إيجازها فيما يلي:

- الأفراد.
- رأس المال.
- طرق وأساليب الانتاج.
- التنظيم الداخلي للعمل.
- نوع الانتاج.
- المناخ العام السائد في المجتمع.
- المناخ الدولي أو الإقليمي.
- المعلومات المرتدة.

## الأفراد وخصائصهم المؤثرة على الانتاجية

يؤثر الأفراد على الانتاجية تأثيرًا مباشرًا سواء بالسالب أو الإيجاب ويمكن

إيجاز خصائص الأفراد المؤثرة على الانتاجية فيما يلي:

- العدد.
- مستوى المهارة.
- المستوى العلمي والثقافي.
- المهارات والقدرات.
- الاهتمامات والدوافع.
- التركيب المهني والعمري والاجتماعي.

## رأس المال وخصائصه المؤثرة على الانتاجية

رأس المال هو الآخر يؤثر بالسالب أو الإيجاب على الانتاجية ويمكن إيجاز أهم الخصائص المؤثرة لرأس المال على الانتاجية في النقاط التالية:

- رأس المال الثابت «آلات - مباني - معدات .. إلخ» من حيث الحجم والمستوى.
- المستوى التكنولوجي ومدى تطور البحوث.
- حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة.

## طرق الانتاج وخصائصها المؤثرة على الانتاجية

يمكن إيجاز خصائص طرق الانتاج المؤثرة على الانتاجية فيما يلي:

- طرق تصميم العمل.
- طرق مناولة المواد واستخدام المعدات.
- طرق الصيانة المانعة والوقاية.
- التكنولوجيا البديلة.

## أهم خصائص المنتجات المؤثرة على الكفاءة الانتاجية

يمكن إيجاز أهم خصائص المنتجات المؤثرة على الكفاءة الانتاجية فيما يلي:

- كمية الانتاج.
- جودة المنتجات.
- تصميم المنتج.
- تكوين تشكيلة المنتجات.

## أهم خصائص التنظيم المؤثرة على الكفاءة الانتاجية

يمكن إيجاز أهم خصائص التنظيم المؤثرة على الكفاءة الانتاجية فيما يلي:

- هيكل التنظيم.
- علاقات السلطة والمسئولية.
- هيكل وأساليب التخطيط.
- طرق ونظم الإدارة.
- ظروف العمل المادية.
- المناخ الاجتماعي للعمل.
- الأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها.
- نظم الحوافز.
- سياسات الأفراد.
- أنماط القيادة والإشراف.
- حجم المشروع.

## أهم خصائص المناخ السائد في المجتمع وأثره في الكفاءة الانتاجية

- يمكن إيجاز أهم خصائص المناخ السائد في المجتمع على الكفاءة الانتاجية في النقاط الآتية:

- الظروف السياسية العامة.
- الظروف الاقتصادية العامة.

- الظروف والأوضاع الاجتماعية.
- هيكل التكوين الصناعي في المجتمع.
- أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- التشريعات المنظمة للعمل والانتاج.
- السياسات الاقتصادية للحكومات.
- سياسة الاستخدام والتوظيف.
- سياسة البحث العلمي.
- سياسة الطاقة.
- سياسة التعليم والتدريب.
- الظروف البيئية والجوية.

## أهم خصائص المناخ الدولي أو الإقليمي وأثرها على الكفاءة الإنتاجية

- يمكن إيجاز أهم خصائص المناخ الدولي أو الإقليمي وأثرها على الكفاءة الانتاجية في النقاط الآتية:

- الظروف الاقتصادية العالمية.
- شروط التجارة الدولية.
- عمليات نقل التكنولوجيا.
- العلاقات السياسية الدولية.
- حركة هجرة القوى العاملة.
- امكانيات وتسهيلات التدريب المتاحة.

وبهذا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لها تأثيرًا مباشرًا على الكفاءة الانتاجية.

# 3

# الفصل الثالث

# تخطيط الموارد البشرية

## مفهوم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

تحتاج أي شركة أو مؤسسة أو مصلحة أو منظمة أعمال إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها الأنشطة التي تقوم بها تلك الشركة أو المؤسسة أو منظمة الأعمال وعليه يجب أن تقوم تلك المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من البشر.

ومن المتعارف عليه أن حُسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة باختلاف أنواعها على خير وجه وبأقل تكلفة أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف، ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضًا مما يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة عما يجب أن تكون، ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم أي التخلص منهم أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيرة بعمالة متميزة.

- وتخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط وهي سنة ميلادية في أقل تقدير وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسًا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

ولتخطيط الموارد البشرية أهمية قصوى ويمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط التالية.

١- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروعات.

٢- يساعد تخطيط الموارد البشرية على التخلص من فائض العمالة إن وجدت أو سد العجز إذا كان موجودًا.

٣- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

٤- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ويبقى السؤال: على مَنْ يقع عبء تخطيط الموارد البشرية؟

الإجابة تقول:

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية إما على إدارة الأفراد أو شئون العاملين أو الشئون الإدارية أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع.

# العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنشآت والمنظمات وزيادة فاعليتها.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على إنه العملية التي تسعى المنشأة أو المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على إحتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف تلك المنشآت أو المؤسسات أو المنظمات.

**ويساعد تخطيط الموارد البشرية على ما يلي:**

١- يساعد على تحديد وتخطيط الاحتياجات المستقبلية من حيث الكم والنوع.

٢- يساهم في زيادة العائد على الاستثمارات ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

٣- يساعد على تهيئة المناخ لمواجهة التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

٤- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.

٥- يساعد على إشباع وتحقيق رغبات وأهداف المنشأة والفرد في آن واحد دون تعارض.

وهناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

## أولاً: المؤثرات الداخلية

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية

للمنشأة أو المؤسسة أو المنظمة والمؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة حاليًا ومستقبلاً ومن أهم تلك العوامل.

أ- أهداف المنظمة أو المنشأة:

حيث تشكل أهداف المنشأة أو المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة أو المنشأة على تحقيقها.

ب- الوضع المالي:

الوضع المالي للمنشأة أو المنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات وابقاءها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... إلخ.

ج- التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

د: حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

## ثانياً: المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة أو المؤسسة الخارجية ومن أهم تلك العوامل ما يلي:

**أ- عوامل اقتصادية:**

تتأثر الشركات أو المؤسسات أو المنظمات بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

**ب- سياسة العمالة:**

وتتضمن سياسة العمالة التشريعات القانونية التي تضعها الحكومات مثل قوانين العمل وقوانين النقابات العمالية ووضع حد أدنى للأجور.. إلخ.

**ج- عوامل تقنية:**

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

**د: أوضاع سوق العمل:**

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

**هـ- عوامل تنافسية:**

ويتمثل هذا في إنه كلما إزدادت المنافسة بين الشركات أو المؤسسات تصبح حاجة الشركة أو المؤسسة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

**و- العوامل الاجتماعية والسكانية:**

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

## فنون ومهارات تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة المؤسسة أو الشركة أو منظمة الأعمال المعنية وتختلف هذه عن تلك فيمن يعهد إليه القيام بتلك الوظيفة، ففي بعض الأحيان قد تتولى إدارة التخطيط رسم خطة العمالة، أو قد تتولى إدارة الأفراد القيام بتلك المهمة، وغالبًا ما نجد أن هذا النشاط الأساسي يتركز في إدارة الشئون الإدارية.

أيًا كان الجهاز المنوط به القيام بتلك الوظيفة فإن الأساس فيها واحد والهدف لا يختلف، وتهدف خطة العمالة في المشروع كما هو الحال بالنسبة لأي خطة أخرى إلى تحديد أهداف العمل وتدبير وسائل تحقيقه.

وفي مجال القوى العاملة فإن هدف التخطيط هو تقدير احتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة واختيار السُبل لتوفير تلك الاحتياجات.

وتنطوي عملية التخطيط أساسًا على الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المختلفة وتتبع الحاجة إلى التخطيط سواء في ميدان القوى العاملة أو في أي ناحية أخرى من نواحي العمل الإداري نتيجة لتعقد المشاريع الاقتصادية والظروف المحيطة بها حيث تعمل الإدارة في جو يتميز بعدم التأكد وبالتالي التنبؤ بالأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المستقبل.

من هنا يصير على الإدارة أن تخطط عملياتها واحتياجاتها بمعنى تحديد وتوضيح أهدافها وتحديد طبيعة الأعمال الواجب القيام بها مع بيان متى وكيف ينفذ كل عمل ومن المسئول عن التنفيذ ونفقته.

والأمر الثاني الذي يجعل التخطيط أمر لابد منه هو الرغبة في استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال وتوجيه الجمهور ناحية الهدف المحدد.

وينطبق ذلك القول على أهمية التخطيط بصفة عامة وعلى تخطيط القوى العاملة بصفة خاصة فالهدف هنا أن تحدد الإدارة احتياجاتها من القوى العاملة لفترة مقبلة «التنبؤ» بغرض تدبير وسائل الحصول على الأعداد والكفاءات

اللازمة لتحقيق أهداف المشروع أيًا كان نوعه «إنتاجي - خدمي» ويمكن القول أن التخطيط في إدارة الأعمال بصفة عامة وتخطيط القوى العاملة بصفة خاصة هو أحد الأركان الأساسية في إدارة الموارد البشرية في المشروعات والمؤسسات ومنظمات إدارة الأعمال على اختلاف أنواعها كما أن نوع التنظيم الاجتماعي والاقتصادي لا يغير من صفة التخطيط باعتباره وظيفة إدارية هامة إذ أن المشروعات في المجتمع الرأسمالي ما زالت تعتبر التخطيط من مهام الإدارة الرئيسية كما هو الحال في المجتمع الاشتراكي ولكن الفارق بين مفهوم التخطيط في كلا النوعين هو أن التخطيط الرأسمالي يتم على مستوى الوحدة الانتاجية في عزلة عن باقي الوحدات الانتاجية الأخرى مما قد ينتج عنه تضارب وتناقض في تلك الخطط الفردية لذا بدأت الدول الرأسمالية تعيد النظر في تخطيطها ليكون تخطيطًا شاملاً.

## مزايا التخطيط الشامل للموارد البشرية:

يمكن إيجاز مزايا التخطيط الشامل للموارد البشرية فيما يلي:

١- التنسيق والتوحيد بين أنشطة المشروع المختلفة إذ أن عملية التخطيط تمكن الإدارة من رؤية أجزاء المشروع المختلفة جميعها وتنسيقها معًا في هيكل متكامل.

٢- تقليل حالات الأزمات الطارئة والتخلص من نقط الاختناق في مجالات العمل المختلفة حيث يمكن التخطيط من التنبؤ بتلك الأزمات واكتشاف الاختناقات في العمل وإعداد الحلول المناسبة لها.

٣- حصر الموارد المتاحة وتنظيم استغلالها بأقصى كفاءة في الاتجاه الذي يحقق الهدف المطلوب.

٤- توفير الأساس المنطقي لعمليات المتابعة والرقابة على النشاط إذ لا يمكن للمتابعة أن تتم بدون وجود خطة تحدد المعيار الذي يتم على أساسه تقييم الأداء الفعلي.

### مقومات تخطيط القوى العاملة:

هناك مقومات أساسية لتخطيط القوى العاملة يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- وضوح الأهداف.
- وضوح خطة الانتاج والمبيعات.
- وضوح السياسات الانتاجية والتسويقية والمالية وشئون الأفراد.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستحدثة للفرد أو الجماعة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- وجود إجراءات عمل ودورات مستندية واضحة.

### مشاكل سوء تخطيط الموارد البشرية:

ينتج عن سوء تخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة عدة مشاكل يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

١- وجود فائض في العمالة في بعض المجالات ووجود عجز في مجالات أخرى.

٢- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة.

٣- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والإعداد.

٤- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.

٥- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة منها: «الاستقالة - الفصل - الترقية - النقل - التقاعد - الوفاة».

## عناصر تخطيط الموارد البشرية:

لتخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة عناصر أساسية منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

١- تخطيط نوعيات الأعمال.

٢- تخطيط الأعداد اللازمة لكل نوعية عمل.

٣- التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة في كل نوعية عمل مستقبلاً.

٤- تحديد الفائض أو العجز في كل مجموعة.

٥- تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز في كل مجموعة.

## خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يمكن إيجاز خطوات تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

### أولاً: تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة:

يشمل تخطيط نوعيات الأعمال المطلوبة عدة نقاط أهمها:

أ- تحليل لطبيعة نشاط المنظمة ونظم الانتاج والأداء فيها وهي تختلف بالطبع من مكان لآخر حسب نوعيته.

ب- تحليل الوظائف والأعمال وتصميم مكوناتها «المهام - والمسئوليات - السلطات ... إلخ».

ج- التخطيط والتحليل التنظيمي ويشمل ذلك «الإدارات - الأقسام - المستويات الإدارية - الوظائف الإدارية والإشرافية».

د- توصيف الوظائف ويشمل وصف للمهام والمسئوليات وظروف العمل التي تحتويها الوظيفة وكذلك تحديد مواصفات مَنْ يشغل الوظيفة.

### ثانيًا: تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية:

يشمل تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية ما يلي:

- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه.

- تحليل أثر التغيرات التكنولوجية.

- تحليل احتياجات الإحلال.

**أ- تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه**

وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- الأعمال المتصلة بالإنتاج والمبيعات.

وهناك ثلاث طرق لتقدير العمالة المطلوبة في هذه الحالة وهي:

الأولى: تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبة في كل وظيفة ويقوم بهذه التقديرات المسئولين في المنظمة «المديرون - رؤساء الأقسام - المشرفين.. إلخ».

الثانية: مواصفات معيارية تتحدد بنوع التكنولوجيا المستخدمة بمعنى تحديد أعداد الأفراد اللازمين للعمل على هذه الآلة أو تلك.

الثالثة: تحليل العلاقة بين حجم الانتاج أو حجم المبيعات وعدد العاملين في خطوط الانتاج وعدد العاملين في المبيعات وتنطوي هذه الطريقة على دراسة العلاقة بين مؤشرات الانتاج والمبيعات خلال فترة زمنية سابقة لاستخلاص نموذج أو معادلة يمكن باستخدامها التعرف على الاحتياجات المستقبلية من العمالة.

**ب- الوظائف غير المتصلة بالانتاج:**

هناك وظائف غير متصلة بالانتاج مثل الحسابات - السكرتارية - الشئون القانونية.. إلخ، وهناك تقديران رئيسيان لتحديد الأعداد اللازمة لتلك الوظائف من القوى البشرية المتاحة وهي:

١- تقديرات حكمية بأعداد الأفراد المطلوبين في كل وظيفة ويقوم بهذه التقديرات المسئولون في منظمة الأعمال «المديرون - رؤساء الأقسام - المشرفين.. إلخ».

٢- استخدام معدلات الأداء وفي هذه الطريقة يتم تحليل الأداء للتعرف على

نواتج الأداء في الوظيفة ثم نستخرج معدلات الأداء المعيارية في هذه النواتج بالنسبة «للفرد – زمن» ومعرفة حجم ناتج الأداء المطلوب إنجازه خلال الفترة الزمنية التي يتم التخطيط لها يمكن معرفة عدد الأفراد اللازمين لإنجاز هذا الحجم من الأعمال.

## تحليل أثر التغيرات التكنولوجية على الموارد البشرية:

ينبغي دراسة أثر التطور التكنولوجي والتغير المحتمل في أساليب الأداء والانتاج على نوعية وحجم العمالة المطلوبة.

فهذا التغيير قد يتطلب أفرادًا ذوي مهارات وخبرات قد لا تكون متاحة في منظمة الأعمال وقد يفرض القيام بمجهودات استقطاب وتدريب لتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة.

ومن حيث أثر التغير التكنولوجي على أعداد الأفراد المطلوبين فهناك علاقتين أساسيتين في هذا الصدد:

الأولى: في حالة زيادة المستوى التكنولوجي بزيادة درجة الألية والميكنة فيؤدي ذلك إلى تقليل حجم العمالة المباشر المتصلة مباشرة بالانتاج.

الثانية: في حالة زيادة المستوى التكنولوجي بزيادة درجة الألية والميكنة فيؤدي ذلك إلى زيادة حجم العمالة غير المباشر «مثل أعمال الصيانة وتخطيط ومراقبة الانتاج».

ومن ثم فإن التقدير السليم لأعداد ونوعيات العاملين المطلوبين في فترة زمنية قادمة لابد وأن يعتمد على تحليل المستوى التكنولوجي المستخدم في تلك الفترة.

## تحليل احتياجات الإحلال:

ويقصد بذلك تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون العمل بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة خلال الفترة التي يجري لها تخطيط للموارد البشرية المتاحة، ويجري هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية على حدة:

- الترك المؤقت بسبب.

أ- الغياب.

ب- الأجازات.

ج- الإعارات.

- الترك الدائم بسبب:

أ- الإقالة أو الفصل.

ب- الاستقالة.

ج- الترقية من الوظيفة.

د- العجز أو الإصابة.

هـ- الوفاة.

و- التقاعد.

**التنبؤ بالمتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة من كل نوعية:**

يشمل ذلك التعرف على العناصر الآتية:

١- عرض العمل الداخلي.

٢- عدد الأفراد في المدة الزمنية الحالية والسابقة.

٣- المعينين خلال الفترة الحالية والسابقة.

٤- احتياجات الإحلال.

٥- الإضافات بسبب النقل أو الترقية.

٦- العودة من الأجازات أو البعثات.

### التنبؤ بالمتاح من الموارد البشرية خارج المنظمة «من سوق العمل»:

ويشمل ذلك التعرف على العناصر الآتية:

- مدى المنافسة بين المنظمات «الطلب الكلي».

- مرونة عرض العمل «مدى استجابة عدد طالبي الوظائف للأجور المعروضة».

- مؤشرات أخرى للعمالة «مثل الهجرة الداخلية - الهجرة الخارجية - طاقة المؤسسات».

### تحديد الزيادة أو النقص من الموارد البشرية المتاحة:

ويشمل ذلك التعرف على ما يلي:

- الفائض أو العجز النوعي في العمالة.

- الفائض النوعي في مجال خبرات وتأهيل العاملين لدرجة أعلى.

- الفائض أو العجز الكمي في العمالة.

- الفائض الكمي ويشمل أعداد العاملين الأكبر من الأعداد المطلوبة، ويتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة بالعمالة المتاحة.

### كيفية مواجهة العجز أو الفائض من الموارد البشرية:

ويلزم ذلك دراسة الآتي:

- في حالة الفائض:

هناك استراتيجيتان تتوقفان على حالة سوق العمل:

أولاً: إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة ويتم فيه إعادة تدريب وتأهيل العمالة لأعمال أخرى.

ثانيًا: إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة ويتم فيه الاستغناء عن العمالة الزائدة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها «الاستقالة - الوفاة - التقاعد ... إلخ».

- في حالة العجز:

هناك استراتيجيات تتوقف على حالة سوق العمل:

أ- في حالة سوق يتصف بالندرة يتم الآتي:

- تنشيط الاستقطاب.

- التساهل في معايير الاختيار.

- رفع مستوى الأجور والعوائد.

- تكثيف التدريب وأساليب رفع الانتاجية.

- تكبير وتنويع الأعمال.

- اسخدام تكنولوجي كثيف.

ب- في حالة سوق يتصف بالوفرة يتم الآتي:

- استخدام معايير اختيار متشددة للاختيار من الخارج.

**أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة:**

البيانات هي نقطة الارتكاز في أي عمل تخطيطي ويمكن تقسيم المعلومات والبيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة إلى ثلاث أنواع:

١- مجموعة معلومات تاريخية.

٢- مجموعة معلومات حاضرة.

٣- مجموعة معلومات مستقبلية.

فالمعلومات التاريخية تصف ما حدث في فترات زمنية مضت، والمعلومات الحاضرة تصف الموقف السائد وقت تجميع البيانات أما المعلومات المستقبلية فهي مؤشرات أو تنبؤات عن أحداث لم تقع بعد ولكنها مكملة أو متوقعة في تاريخ قادم.

ولتخطيط الموارد البشرية أو القوى العاملة يلزمنا النوعيات الثلاث من المعلومات فيما يتصل بالقوى العاملة من تركيبها ومصادرها وتكلفتها وإنتاجيتها.

ويمكن إيجاز أهم البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة فيما يلي:

**أولاً: بيانات عن العاملين:**

وتشمل البيانات المطلوبة عن العاملين ما يلي:

- توزيع أعداد العاملين حسب السنوات المختلفة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب نوع الوظيفة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام أو المشروعات.
- توزيع العاملين الحاليين حسب تواريخ التعاقد.
- توزيع العاملين الحاليين حسب المهن.
- توزيع العاملين الحاليين حسب تقديرات الكفاءة.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسية.
- توزيع العاملين الحاليين حسب السن.
- توزيع العاملين الحاليين حسب معدلات إصابة العاملين.
- توزيع العاملين الحاليين حسب الأجازات - الاستقالات - انتهاء الخدمة.

**ثانيًا: بيانات عن سوق العمل:**

وتشمل هذه البيانات ما يلي:

- الأعداد المتوفرة.
- الجنسيات.
- الأجور السائدة.
- العجز أو الفائض.
- التوقعات المستقبلية.

**ثالثًا: بيانات عن الإنتاج «المبيعات – الخدمات»:**

وتشمل هذه البيانات ما يلي:

- تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية.
- الحجم والقيمة الحالية للإنتاج.
- تكلفة الإنتاج حاليًا.
- إجمالي الأجور – تكلفة العمل.
- توقعات الإنتاج في المستقبل.
- معدلات الإنتاج – الإنتاج / ساعة – الإنجاز / اليوم.
- الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الطاقة الإنتاجية المستغلة.

## التخطيط الجيد للموارد البشرية:

يشمل التخطيط الجيد للموارد البشرية عدة خطوات نوجزها فيما يلي:

**أولاً: إعداد الخطة:**

إعداد الخطط ليس عملاً سهلاً يمكن القيام به في أي وقت وتحت أي ظروف، بل هو عمل ذهني شاق يتطلب بذل جهود كبيرة من الجهة المسئولة عن وضع الخطط، والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يُراد التوصل إليها، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضع الخطة، إن مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم على إعداد أي خطة، واللجوء إلى الأساليب العلمية في إعداد الخطة والاستفادة قدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخطط من المعلومات وبيانات ووسائل وإمكانات مادية وبشرية، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة، بدءًا من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

وهناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة نوجزها فيما يلي:

١- الوضوح.

٢- المرونة.

٣- المشاركة في وضع الخطة.

لأن مشاركة العاملين في المنظمة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

٤- مراعاة الجانب الإنساني:

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

٥- دقة المعلومات والبيانات:

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

٦- الإعلان عن الخطة:

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

**مراحل إعداد الخطة:**

**أولاً: مرحلة الإعداد: وتشمل:**

١- تحديد الأهداف

عن طريق جمع وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

٢- وضع الافتراضات والإجابة على كل التساؤلات.

٣- وضع البدائل وتقويمها.

٤- اختيار البديل الأنسب.

٥- تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة.

**ثانيًا: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة:**

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

**ثالثًا: مرحلة التنفيذ:**

بعد الموافقة على الخطة تبدأ في حيز التنفيذ.

**رابعًا: مرحلة المتابعة:**

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها والبحث عن أسباب الانحراف يكون عن طريق الآتي:

١- مراجعة الخطة نفسها.

٢- مراجعة التنفيذ.

٣- الظروف الخارجيةوأثرها.

**معوقات التخطيط:**

يمكن إيجاز معوقات تخطيط وإدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية:

١- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.

٢- إتجاهات العاملين: كثيرًا ما تحدث إتجاهات سلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

٣- عدم صحة التنبؤات والاقتراحات.

٤- إغفال الجانب الإنساني: يؤدي تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥- الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

٦- القيود الحكومية.

٧- عدم مراعاة التغير في الواقع.

٨- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط ومفهوم التخطيط، وأنواع التخطيط، وإعداد الخطة، ومزايا التخطيط، ومسئولية التخطيط ومعوقات التخطيط.

**مفهوم التخطيط:**

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتقها القيادة الإدارية ووجوب النهوض به وهو وظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

- عملية التخطيط تشمل على عدد من الخطوات المنطقية وهي:

١- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

٢- وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

٣- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

٤- تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.

٥- تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

٦- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسئولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

**أهمية التخطيط:**

إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والإرتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

فتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

**مزايا التخطيط:**

يمكن إيجاز مزايا التخطيط الجيد الفعال في النقاط الآتية:

١- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.

٢- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٣- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والإنسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة مما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٤- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

٥- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أُخذت في الاعتبار.

٦- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف المستقبل وعدم ترك الأمور للصدفه.

٧- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

٨- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

**مسئولية التخطيط:**

تتحدد مسئوليات التخطيط طبقًا للأجل الذي سيتم خلاله التخطيط كما يلي:

أ- «تخطيط طويل الأجل» تقوم به المستويات العليا لتنفيذ السياسات والأهداف العامة وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

ب- «تخطيط متوسط الأجل» تقوم به المستويات الوسطى بهدف ترجمة الأهداف إلى برامج عمل، وتحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الهدف.

ج- «تخطيط قصير الأجل» تقوم به المستويات الإشرافية وفيه يتم تحويل، محتوى الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

**مقومات التخطيط:**

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، والتنبؤ، والسياسات والبرامج، والإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

**أولاً: الأهداف**

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا استراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافًا تكتيكية.

ويمكن إيجاز العوامل الواجب توافرها في الأهداف فيما يلي:

١- درجة الوضوح:

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا أهمها:

أ- المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.

ب- مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

ج- المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

٢- القناعة بالهدف:

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية.

٣- الواقعية في الهدف:

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:

أ- أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً.

ب- أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

ج- أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهًا إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين أو يعمل على إشباعها.

٤- التناسق والانسجام:

يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

٥- مشروعية الهدف:

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك مراعاتها للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

٦- القابلية للقياس:

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقًا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:

أ- مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لأنهاء العُمل المطلوب.

ب- مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

جـ- مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

**ثانيًا: التنبؤ**

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط الانساني بعنصر الوقت، ويُعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، وتؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

والأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ يمكن إيجازها فيما يلي:

١- أن يكون التنبؤ دقيقًا قدر الإمكان.

٢- أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثه.

٣- أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤- أن يكون غير مكلف: فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوه منها.

٥- أن يكون واضحًا.

ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

**ثالثًا: السياسات:**

السياسات هي مجموعة المبادئ، والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفًا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، وهناك فرق بين السياسات والهدف، فالهدف هو ما نُريد تحقيقه، أما السياسة فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

**مهم جدًا:**

ويرتبط التخطيط بالسياسة، ذلك أن التخطيط غالبًا ما يكون نتيجة التغيير

في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

**رابعًا: الإجراءات:**

الإجراءات هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسئولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلاً إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

**خامسًا: تدبير الوسائل والإمكانات:**

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات، المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

ويمكن إيجاز المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها فيما يلي:

١- الدقة في تحديد الاحتياجات.

٢- الواقعية: يجب أن تراعى الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

٣- تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

٤- الفترة الزمنية.

٥- التكلفة المالية التقديرية.

وهكذا يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من فنون ومهارات تنمية وإدارة الموارد البشرية.

# 4

# الفصل الرابع

## الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

# التحليل الوظيفي وفنون إدارة الموارد البشرية

## تعريف التحليل الوظيفي:

يقصد بالتحليل الوظيفي عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال.

**خطوات عمل التحليل الوظيفي:**

يمكن إيجاز خطوات التحليل الوظيفي في النقاط الآتية:

١- تفحص الشركة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة أو المؤسسة.

٢- تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات في عملية التحليل الوظيفي.

٣- شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل.

٤- تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها.

٥- اختيار الوظائف لعمل التحليل.

٦- جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة.

٧- تحضير الوصف الوظيفي Jop Description.

٨- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة Jop Specification.

**أهمية «استخدامات» التحليل الوظيفي:**

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع

للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي:

١- تخطيط الموارد البشرية.

٢- التخطيط الوظيفي.

٣- التوظيف والاختيار.

٤- التطوير والتدريب.

٥- التعويض والمكافأة.

٦- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك.

**طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي:**

يمكن إيجاز طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي فيما يلي:

١- عن طريق المقابلة.

٢- عن طريق الاستبيانات.

٣- عن طريق الملاحظة.

٤- عن طريق سجلات الأداء.

٥- عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة.

**أبعاد تحليل الوظائف:**

يتوفر لدينا بعد عملية التحليل بُعدان أساسيان وهما:

١- الوصف الوظيفي Jop Description.

٢- المواصفات الوظيفية Jop Specification.

**الوصف الوظيفي Jop Description:**

الوصف الوظيفي هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهمات والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة وكذلك المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة والصلاحيات المخولة لمن يرفع تقاريره ويتضمن ما يلي:

١- قسم خاص بطبيعة العمل Jop Description.

وفيه يتم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل.

٢- قسم خاص بمواصفات الوظيفة Jop Specification وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة.

**أهمية الوصف الوظيفي:**

يمكن إيجاز أهمية الوصف الوظيفي فيما يلي:

١- يتم الرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف.

٢- يتم الرجوع للتوظف الوظيفي عند تقييم أداء الموظف.

٣- يتم الرجوع للتوظف الوظيفي في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين.

**تصميم الوظيفة Jop Design:**

بعد الانتهاء من التحليل الوظيفي والانتهاء من وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفية، دقيقة وبنوعية مميزة من الممكن أن تقوم المنظمة بالاستفادة من هذه المعلومات بحيث يتم إعادة تشكيل الوظائف كماً ويستفاد من هذه المعلومات بشكل فعال في هيكلة عناصر الوظيفة والواجبات والمهام بشكل يتم من خلاله تحقيق أداء مميز ورضا عالي جدًا وبالتالي فإن تصميم الوظيفة يزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي يعمل على تخفيض التكلفة.

**تعريف تصميم الوظيفة:**

تصميم الوظيفة هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك إتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ أو تنتهي عملية تصنيف الوظائف Jop clasification.

وينتج عن عملية التحليل الوظيفي اكتشاف تشابه بين كل من الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لبعض الوظائف مما يتطلب جمعها ووضعها في

«فئة» واحدة على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة بحيث تضم كل فئة مجموعة من الوظائف وعلى سبيل المثال هناك فئة الوظائف الإدارية والمالية والهندسية.. إلخ.

ويمكن استخدام تصنيف الوظائف في عدة مجالات ومن هذه الاستخدامات.

تقييم الوظائف، أي تحديد قيمتها المالية ووضع هيكل الأجور والرواتب للوظائف في الفئة الواحدة.

**أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى البشرية، جديدة الظهور في ميدان الأعمال نظرًا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه، حيث رسخت الحاجة إلى اعتماد هذه الإدارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث.

هذا وقبل نضوج وظيفة إدارة الأفراد تطورت النظرة إليها وفقًا للمراحل التالية: (مراحل تطور إدارة الأفراد).

١- الاهتمام بالانتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى.

٢- التطبيق السيء لمبادئ الإدارة العلمية.

٣- تفرغ الإدارة العليا للإنتاج ومشاكلة.

٤- ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية والمعنويات والدافعية.

٥- ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية وصيانة مصالحهم.

٦- تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل.

٧- التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور.

٨- التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية.

٩- تطبيق مبدأ الكفاءة الانتاجية عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج.

١٠- زيادة وعي وثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية.

١١- نشوء جماعات العمل وتعاظم أهميتها في جذب الأفراد داخل التنظيم، ولما لتأثيرها من نتائج قد تكون إيجابية أم سلبية والحقيقة التي لا ريب فيها. إن تحليل المراحل السابقة، ليعطي دلالة واضحة على تطور وتغيير جذري في النظرة إلى وظيفة إدارة الأفراد ما بين الأمس واليوم، ولكن مع عدم التقليل من أهمية ظواهر كل مرحلة يبقى الفرد أو العنصر البشري أو الإنساني هو المتغير الأساسي الذي قلب موازين هذه النظرة، وللدلالة على ذلك لابد من تحليل بسيط لكافة عناصر الانتاج.

**عناصر الانتاج:**

للدلالة على أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية لابد من تحليل هذه العناصر والتي تتكون من الموارد الآتية:

١- الموارد المالية.

٢- الآلات والمعدات.

٣- المواد الخام.

٤- الوقت.

٥- الموارد البشرية.

أولاً: الموارد المالية: ويقصد بها كافة الأموال التي تستثمرها المنظمة طوال بقائها في السوق ولكن مَنْ يتولى استخدام هذه الأموال بكفاءة وفاعلية؟

ثانيًا: الآلات والمعدات: وهي كافة الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ولكن من يتولى استخدام هذه المعدات والآلات بكفاءة وفاعلية؟

ثالثًا: المواد الخام: وهي المواد الخام المستخدمة في الإنتاج وقد تكون مادة خام، مادة نصف مصنعة أو مادة مصنعة، ولكن مَنْ يتولى استخدام هذه المواد بكفاءة وفاعلية؟

رابعًا: الوقت: إن عنصر الوقت هو العنصر الإنتاجي الوحيد الموزع بعدالة بين البشر غير العناصر الإنتاجية السابقة، ومع ذلك كيف ومن يستخدم هذا العنصر بكفاءة وفاعلية؟!

خامسًا: إن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على حُسن استخدام هذه العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين.

وبالتالي فإن كفاءة أداء هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة لذا فإن الاهتمام بهذا العنصر في العصر الحديث، أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة والانتقال من الدور التقليدي الذي كان يتولى الآتي:

١- القيام بالإجراءات المتعلقة بالتعاقد مع الموارد البشرية حسب توجيهات متخذي القرارات في المنظمة.

٢- اتخاذ الإجراءات التنفيذية والخاصة بتسجيل حضور وغياب الموارد البشرية.

٣- القيام بالإجراءات المتعلقة بصرف المستحقات.

٤- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموارد البشرية.

٥- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل.. إلخ.

إلى دور حديث يقوم على التخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هيكل تنظيمي يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء والكفاءة الإنتاجية، أما مقومات هذا الدور فهي الإجابة على التساؤلات التالية:

١- كيف تستطيع المنظمة توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم؟

٢- ما هي أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقطابهم للعمل في المنظمة؟

٣- ما هي أفضل الطرق لتحديد دفع الرواتب والمكافآت والحوافز؟

٤- كيف يمكن تدريب الموارد البشرية وإعدادهم وترقيتهم؟

٥- ما هي إتجاهات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة ولمناخ العمل وكيف يمكن تسخيرها لصالح المنظمة؟

٦- ماهي الالتزامات القانونية والضمانات التي يحددها القانون في علاقة الفرد «الموظف» بالمنظمة؟ وبعد هذا التحول في الرؤية لوظيفة إدارة الأفراد باعتبارها إحدى الإدارات في المنظمات الحديثة فإنه يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

**أهداف إدارة الأفراد:**

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في «تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة» أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والرغبة فيه، وتشكل قوة الدفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد والذي يتفرع منه أهداف فرعية ونوجز الأهداف الفرعية فيما يلي:

١- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

٢- تنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها.

٣- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديًا ومعنويًا.

٤- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

٥- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

وبناء على ما تقدم، فإن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث، يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها وللبيئة التي تعمل في

إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظيمية.

يتوقف موقع إدارة الأفراد من الإدارة كعملية لمنظمات الأعمال على مجموعة من الركائز تشكل في تكاملها وتفاعلها المسار الطبيعي لها، فإما الانكماش المؤقت، ومن ثم التصفية وإما الديناميكية والنمو، وهذه الركائز هي:

١- الوظائف الإدارية.

٢- العمليات الإدارية.

٣- اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

١- الوظائف الإدارية: وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهذه الوظائف يتم ممارستها من قبل كافة أعضاء التنظيم، أيًا كانت مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

٢- العمليات الإدارية: وهي مجموعة الأنشطة الأساسية اللازمة لتحويل واستخدام كافة عناصر الانتاج المتاحة إلى سلعة أو خدمة وذلك وفقًا لطبيعة ونشاط المنظمة.

٣- اتخاذ القرارات وحل المشكلات: وهي العملية التي بمقتضاها يتم مواجهة كافة المواقف التي تستدعي تحليل ما للوصول إلى حلول عن طريق عملية اتخاذ القرارات.

ومن جهة أخرى لا تتوقف ديناميكية ونمو المنظمة على تكامل وتفاعل هذه الركائز، إنما يمتد هذا التكامل ليشمل التفاعل مع البيئة الخارجية للمنظمة، لما تشكله هذه الأخيرة من تأثير مباشر على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة ويستمر هذا التعامل والتأثير بإتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال، هذا وتتكون البيئة الخارجية من:

١- البيئة السياسية.

٢- البيئة الاقتصادية.

٣- البيئة الإجتماعية والثقافية.

٤- البيئة القانونية.

٥- البيئة التكنولوجية.

ومن جهة أخرى أدى الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل في منظمات الأعمال إلى بروز أهمية العنصر البشري المتخصص في مجال العمليات المتعددة، فتنوعت الاختصاصات والمهارات اللازمة لتشغيل واستخدام عناصر الانتاج وفقًا لاحتياجات العمليات، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف التخصصات والمهارات من مستوى إداري إلى مستوى آخر.

وبناء على ما تقدم يتوقف نجاح الإدارة على تكامل المكونات والركائز السابقة في علاقاتها التبادلية، وأيضًا على علاقاتها مع البيئة الخارجية، لتشكل في النهاية البُعد الحقيقي للعملية الإدارية ويتضح من النظرة إلى الإدارة كعملية في أبعادها إلى موقع إدارة الأفراد كإحدى العمليات الأساسية في المنظمة مما يستوجب معه النظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من الأنشطة الأساسية - والفرعية يمارس مَنْ يديرها كافة الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة وأيضًا إتخاذ القرارات في إطار من التأثير المتبادل ما بين هذه الإدارة وبين البيئتين الداخلية والخارجية.

# تحليل الموارد البشرية والتنبؤ بالعمالة المطلوبة

المقصود بتحليل الموارد البشرية هو تحديد العاملين المطلوبين وذلك من خلال التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.

وهناك عدة عوامل مؤثرة في التنبؤ بالعمالة يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

**أولاً: تحديد الوظائف المطلوبة**

ولتحديد الوظائف المطلوبة على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها أم لا؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟، وهل يمكن دمج بعض الوظائف معًا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الأعمال؟

وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها من جراء ذلك.

**ثانيًا: التأكد من أن تحديد الوظائف تم بطريقة صحيحة:**

لابد بعد تحديد الوظائف التأكد من أن ذلك التحديد تم بطريقة صحيحة وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب الهامة في هذا المجال ومن أمثلتها ما يلي:

- دراسات العمل وأساليب الإنتاج.
- عمل مقارنات مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى مشابهة.
- دراسة مدى التطور في إنتجاية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.
- دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

**ثالثًا: التأكد من أن مَنْ يشغل الوظائف قادر على أدائها:**

يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة ويؤدي الأمر إلى تكدس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها نفس الأثر أحيانًا إذا لم يكن العامل أو الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

**رابعًا: تحديد تأثير الخطة على حجم الانتاج والعمالة:**

يجب أن تتم دراسة خطة العمل أو خطة الانتاج أو المشروعات الواجب تنفيذها في خطة العام الجديد أو الميزانية الجديدة لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتها وأعدادها.

**خامسًا: تحديد تأثير التغير التكنولوجي على العمالة:**

هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين وعلى المنظمة أو المؤسسة أو الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

**سادسًا: تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل الوظيفي:**

يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها كأن يتم دمج أقسام أو تصفية أقسام بأكملها أو إذابة عمل قسم في قسم آخر أو صُنع قسم جديد من قسم قديم أو وضع وظائف جديدة أو الاستغناء عن وظائف أخرى.

**سابعًا: تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:**

تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتوقعة للمشروع وترسم صورته في المستقبل ونوع المنتجات وجودتها وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين وتأثير الاستثمارات الجديدة على العمالة وتطورها.

## التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية:

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين ومن هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية ومن أهم طرق التنبؤ باحتياجات المنشأة أو الشركة أو المؤسسة من الموارد البشرية ما يلي:

أ- طريقة تحليل عبء العمل:

وتعتمد هذه الطريقة على أن يتم تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل مثل الاستراحات ومن ذلك يمكننا التنبؤ بالحجم الحقيقي والاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

ب- طريقة تحليل قوة العمل:

تركز عملية تحليل قوة العمل علي العدد الموجود من الأيدي العاملة مقارنة مع العدد المطلوب فعلاً من الأيدي العاملة حسب تحليل عبء العمل ويمكن لنا أيضًا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل ألا وهي معدل دوران العمل.

ج- معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل هو معدل تغير العمل خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول أو الخروج بأشكالة المختلفة وهو يقيس مدى استقرار العاملين ورضاهم الوظيفي.

د- خرائط الإحلال:

تشتمل خرائط الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المسقبل خاصة فيما يتعلق بخبرات وإمكانيات

هؤلاء الأفراد وتشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة بالإضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكانياته.

هـ- تحليل مخزون الموارد البشرية:

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية بدراسة ما يتوفر لدى المنشأة أو المؤسسة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والانجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف وعامل ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.

و- أسواق العمالة الخارجية:

في حالة عدم المقدرة على توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية اعتمادًا على مصادرها الداخلية يكون التوجه للأسواق الخارجية ضرورة لإشباع الحاجة المستقبلية وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية ويتطلب ذلك معرفة إعداد خريجي الجامعات والمعاهد ونوعية العمالة المتوفرة في السوق وكذلك الوضع الاقتصادي ومستوى الأجور وسلم الرواتب.

ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لابد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

**أولاً: دقة الأهداف المطلوبة:**

ونعني بها أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنشأة أو المؤسسة التي تسعى لتحقيقه والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.

**ثانيًا: توفر المعلومات والبيانات الدقيقة:**

تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها هو ما يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها

المؤسسة أو الشركة أو المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يُقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.

**ثالثًا: دعم الإدارة العُليا لعملية التخطيط:**

لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العُليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغيرات جوهرية في وظائف وأعمال المؤسسة أو الشركة أو المنظمة.

**رابعًا: ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى:**

بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج المخطط إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية وقد يتطلب الأمر تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

# توظيف الوظائف وفنون إدارة الموارد البشرية

## ما هو توصيف الوظيفة؟

توصيف الوظيفة هو بيان شامل للواجبات والحسابات والمسؤوليات الخاصة بالمنصب، ما هو الغرض من توصيف الوظيفة؟

لتوصيف الوظيفة عدد من الأغراض النافعة يمكن إيجازها فيما يلي:

١- يزيد من يُسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف وييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحًا مما يمنحهم فرصة لتحديد ملاءمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد.

٢- يمهد طريق الاتفاق بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي بالتالي تقودنا إلى تقييم وظيفي أفضل.

٣- يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

٤- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى إهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية.

وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

## أنواع توصيف الوظيفة:

هناك نوعان لتوصيف الوظيفية هما توصيف الوظيفة الداخلي وتوصيف الوظيفة الخارجي.

ومن المهم أن تعلم أن هناك توصيف داخلي للوظيفة وهو مخصص للاستخدام الداخلي فقط وهناك توصيف خارجي للوظيفة وهذا يقرأه المرشحون المحتملون

وفي أغلب الأمر يكون التوظيف الداخلي للوظيفة مفصل وشامل في حين يكون توصيف الوظيفة الخارجي أوجز ويغلب عليه الطابع التسويقي.

## توصيف مهام ونتائج الوظيفة الأساسية:

توصيف مهام الوظيفة الأساسية يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة، ومن ناحية أخرى يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض النظر عن المهام، والطرق المستخدمة لتحقيقها، فعلى سبيل المثال يحتل المديرين النتائج الأساسية والتي يقاس فيها النجاح من خلال أرقام المبيعات.

## كيفية كتابة توصيف الوظيفة:

يجب أن يحتوي توصيف الوظيفة على بعض المعلومات الهامة منها ما يلي:

**١- معلومات إدارية:**

وهذا القسم يحتوي على معلومات أساسية تخص المنصب مثل:

اسم الوظيفة وصف موجز للوظيفة وغرضها، الموقع الجغرافي، الفرع أو الإدارة.

**٢- الهيكل الإداري:**

وينبغي أن يشير هذا القسم إلى المنصب الذي يشغله المراقب المباشر لشاغل هذه الوظيفة وأيضًا يشير إلى المناصب التي تتعامل مع المنصب المعلن عنه، وتحديد موقع الوظيفة من الهرم الوظيفي للمؤسسة ويعطي معلومات ذات قيمة عن أهميتها وقدرة الموظف على إحراز تقدم والتأثير في صنع القرارات.

**٣- الغرض من الوظيفة:**

وفي هذا الجزء يجب أن يكون هناك بيان موجز عن النتائج الاستراتيجية المنشودة من هذا المنصب بحيث تتناسب مع أهداف المنظمة وتحقق بالضبط الهدف المرجو من هذا المنصب.

### ٤- مهام ومسئوليات الوظيفة:

ويحتوي هذا الجزء على المهام الأساسية للوظيفة، ومن الطبيعي أن يحتوي توصيف الوظيفة من ست إلى عشرة نقاط تشرح بالتفصيل الأهداف والنتائج المرجوة من هذا المنصب ويجب أن تصاغ البيانات وفقًا للهدف والنتيجة اللازم تحقيقها.

ويمكن وضع المهام الأساسية للوظيفة في بنود وتسجيلها في مصفوفة، في عمود منفصل وتسجيل نسبة الوقت الذي تؤدي المهمة خلاله.. ولا تدون مهام غير أساسية للوظيفة إذا كانت تأديتها لا تستغرق ٥٪ من الوقت وفي عمود آخر دون المعدل الزمني للوظيفة «مثل/ يومي - شهري - موسمي»، وفي عمود أخير ضع علامة توضح المهام الهامة، مثل المهام الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى شاغر الوظيفة والقدرة على أدائها.

### ٥- المهارات والكفاءات المطلوبة:

وفي هذا الجزء يتم تعريف المهارات والقدرات والسلوكيات والمعرفة التي يجب أن يتحلى بها المرشح، وترسم مصفوفة تشمل المعلومات التالية: الكفاءة، الخبرة، التعليم، أو الشهادات المطلوبة، الوظيفة التي تحتاج إلى كفاءة الرجوع إلى مصفوفة الوظائف السالف ذكرها وفي النهاية تكون الكفاءة هي الحد الأدنى للمتطلبات والتي لا يمكن الحصول على الوظيفة بدونها أو تكون من المتطلبات المرجوة ولكنها ليست أساسية.

### ٦- متطلبات أخرى اختيارية:

وهنا تضاف عناصر أخرى للوظيفة، توضح رؤية للإطار الذي سيعمل فيها الموظف.

وقد تحتوي معلومات اختيارية أخرى على الشروط الخاصة بالخدمة مثل:

- أي متطلبات للسفر.

- ساعات العمل.
- المرتب.
- فوائد الموظف.
- حق إخلاء الطرف.
- ما قبل كتابة توصيف الوظيفة.

ويجب إجراء تحليل وظيفي شامل قبل الأعداد للصياغة الأولى لتوصيف الوظيفة، والتحليل الوظيفي هوتقارب نظامي لتقييم الوظيفة وتحديد الواجبات والمهارات المطلوبة وأسلوب تنفيذ الوظيفة، وشروط الوظيفة وما يجب على الفرد عمله لإتمام المهام على أكمل وجه.

والتحليل الوظيفي يستلزم معلومات من المدير المختص، المدير الإداري وأيضًا صاحب المنصب الحالي، حيث أن هؤلاء هم أقرب الناس إلى هذا المنصب فهم يعرفون متطلبات الوظيفة الحالية والأهم من ذلك أنهم يعرفون متطلبات الوظيفة في المستقبل.

ومن بين الطرق الأساسية لتجميع المعلومات عن الوظيفة متابعة المهام أثناء تأديتها ومتابعة السلوكيات، والحصول على توصيف ذاتي للوظيفة من أصحابها وإجراء استفتاء عن مسؤوليات الوظيفة ومهامها ومقابلة أصحابها أو بحث توصيف للوظيفة.

## لمحات على توصيف الوظيفة:

### أ- لمحات لغوية وتحتوي على ما يلي:

١- استخدام لغة واضحة، وموجزه:

استخدم كلمات ليس لها إلا معنى واحدًا متى أمكن ذلك، واستخدم أمثله توضيحية للكلمات التي يختلف تفسيرها.

٢- كن محددًا.

استخدم لغة محددة، فبدلاً من أن تقول «مهارات تواصل جيدة»، من الأفضل أن تقول القدرة على نقل المعلومات الفنية إلى مستمعين غير فنيين.

٣- استخدم أسلوبًا موجزًا وتجنب الكلمات الغير ضرورية بدل أن يجيب صاحب المنصب على جميع مكالمات الشركة عليه أن ويحولها إلى أصحابها في مختلف إدارات الشركة.

٤- إبدأ كل جملة بفعل مبني للمعلوم ودائمًا استخدم الزمن المضارع.

٥- تجنب استخدام لغة الجنس الواحد.

٦- لا تستخدم اللغة الفنية قدر المستطاع.

فالتوصيف الجيد للوظيفة يشرح الأهداف والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة لذلك فهي سهلة الفهم حتى على الشخص العادي، وإذا كانت الوظيفة بطبيعتها تتطلب خبرة فنية فليس هناك ما يمنع من استخدام مثل هذه اللغة.

٧- اشرح النتائج المرجوه من العمل إذا أمكن ذلك بدلاً من طريق تحقيقها فعلى سبيل المثال بدلاً من أن تقول «تفريغ الرسائل التليفونية» من الأفضل أن تقول تسجيل الرسائل التليفونية تسجيلاً دقيقًا.

### ب- الفاعلية: انشيء نماذج لتوصيف الوظيفة

لا يوجد ما يدعو لتضييع الوقت كلما دعت الحاجة إلى توصيف وظيفة، فنماذج توصيف الوظيفة يمكن إنشاؤها لأنواع معينة من الوظائف، على سبيل

المثال يمكن إنشاء توصيف عام للوظائف الإدارية الكتابية وهذه النماذج يمكن تعديلها تعديلاً بسيطًا وفقًا لمواصفات المنصب المتاح بدلاً من البدء بدون معرفة مسبقة.

**ج- مراجعة وتحرير توصيف الوظيفة:**

راجع توصيف الوظيفة وفقًا لمتطلبات المنصب، ولابد من إجراء مراجعة سنوية إذا لم يحدث شيء في غضون هذه المدة يتطلب المراجعة.

**د- المرونة:**

استخدام توصيف الوظيفة على نحو مرن حيث يوجد مجالاً لحدوث مصادفات.

# الاختيــــار

## مفهوم عملية الاختيار:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق معدلات متزايدة من الكفاءة الانتاجية وتمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لخطة إدارة الموارد البشرية إذ تحدد الخطة أنواع وإعداد الكفايات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الانتاجية.

وتعمل عملية الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ وبالتالي فإن عاملاً أساسيًا من عوامل نجاح خطة القوى العاملة هو مدى توفيق إدارة الموارد البشرية في القيام بوظيفة الاختيار بطريقة سليمة.

ويمكن القول أن الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل.

## مصادر الموارد البشرية

تبدأ عملية الاختيار أساسًا من الوقت الذي ينتهي فيه إعداد خطة القوى العاملة التي تحدد احتياجات العمل من الأفراد من التخصصات المختلفة وبأعداد محددة وبناء على تلك المعلومات تبدأ إدارة الأفراد في عملية مسح لمصادر الأفراد المختلفة سواء المصادر الخارجية أو المصادر الداخلية بهدف اكتشاف الأفراد المناسبين للعمل بها.

والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة غامة وقد تتحصر تلك السوق في النطاق المحلي حيث تعمل منظمة الأعمال على المستوى المحلي وتتوقف درجة سعي منظمة الأعمال للحصول على احتياجاتها من السوق المحلية أو السوق العالمية على عدة عوامل منها:

١- نوع العمل المطلوب شغلة ودرجة أهميته.

٢- درجة توافر الكفايات والتخصصات في المجتمع المحلي.

٣- المنافسة الموجودة في سوق العمل.

٤- احتمال الحصول على أفراد ذو مستويات أعلى من الكفاية.

٥- ضمان السرعة في شغل بعض الوظائف التي تخلو فجأة بدون أن يتم إعداد مَنْ يشغلها.

٦- تطعيم المشروع بأفكار ووجهات نظر جديدة ومختلفة عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وذلك ضمان للتجديد والابتكار.

وفي كثير من الأحيان تلجأ المنشآت إلى استقدام العمالة اللازمة من الأسواق الخارجية «الدولية» التي تتصف بكثافة سكانية عالية وبالتالي تمثل مصدرًا رخيصًا للقوى العاملة.

وتسعى منظمات الأعمال عادة إلى تحقيق التعادل بين النفقات التي تتحملها في سبيل البحث عن طالبي العمل وبين العائد الذي تتوقع الحصول عليه من هؤلاء الأفراد في شكل إنتاج.

ومن ناحية أخرى يقصد بالمصادر الداخلية للأفراد شغل الوظائف الخالية عن طريق النقل والترقية من داخل المشروع.

ولاشك أنه إذا توافرت العناصر والكفايات المطلوبة فإن عملية الاختيار والتعيين تصبح أقل نفقة وجهدًا وفي تلك الحالة تحقق إدارة الموارد البشرية الفوائد التالية.

## فوائد الاختيار الفعال

يمكن ايجاز فوائد الاختيار الفعال في النقاط الآتية:

١- معرفة الأفراد لظروف وإمكانيات وأهداف وسياسات العمل المطلوبة تجعلهم أكثر قدرة على تفهم العمل وأكثر كفاءة، في الأداء نظرًا لمعرفتهم بحقيقة العمل وأهدافه.

٢- تناسب الشخص مع الوظيفة بمعني الشخص المناسب في المكان المناسب والحقيقة التي لا ريب فيها أن تناسب الشخص مع الوظيفة لا يمكن الحكم عليه تمامًا إلا من خلال الحكم على عمله وارتباط الفرد بالعمل يتيح

فرصة للإدارة للحكم على مدى ملاءمة الفرد للوظيفة أو العمل المقترح نقله إليه وذلك على العكس في حالة اختيار شخص من خارج العمل حيث أن هذا الاختيار يعتمد على بيانات يعطيها الفرد عن نفسه وقد تكون غير صحيحة وعلى نتائج اختبارات قد لا تثبت صلاحيتها في الكشف عن أصلح العناصر.

٣- ترقية الأشخاص من الداخل لشغل المناصب الأعلى التي تخلو له أثر هام كحافز على العمل وعامل في رفع الروح المعنوية للأفراد.

## مصادر اختيار الموارد البشرية

يمكن تقسيم مصادر اختيار الموارد البشرية إلى قسمين:

المصادر الداخلية - المصادر الخارجية

**أولاً: المصادر الداخلية وتشمل:**

- الترقيات
- التحويل أو النقل.
- الموظفين السابقين.

**ثانيًا: المصادر الخارجية وتشمل:**

- الإعلان لطالبي العمل.
- مكاتب أو وكالات التوظيف الخاصة.
- الجامعات.
- الشركات الاستشارية.
- الجمعيات المتخصصة.
- مكاتب التوظيف.
- الطلبات الشخصية.
- النقابات.
- المؤسسات الدينية والاجتماعية.

## الاستقطاب والاختيار والتعيين في إدارة الأفراد

### أولاً الاستقطاب:

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها، ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة، لابد أن تحكمها المبادئ التالية:

**المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب:**

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كافٍ في هذه العملية.

**المبدأ الثاني: معرفة طبيعة سوق العمل:**

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

١- حدود سوق العمل.

لاشك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العروض المتاحة من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

٢- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

٣- الظروف الاقتصادية: لاشك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات، وأيضًا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

**المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:**

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووصفيًا، حيث قد تتيح بعض المصادر عددًا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذا نجاح أقل.

**ثانيًا الاختيار:**

بعد أن يتم الاستقطاب على الوجه الأكمل، المفروض أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذي يمكن أن تختار من بينهم مَنْ سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً، والاختيار يتم وفق ما يسمى مبدأ الجدارة.

ويعتمد مبدأ الجدارة على حقيقتين رئيسيتين:

الأولى- أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير، وبالتالي فلابد أن نبدأ بتحليل الوظائف وتحديد مواصفات ومؤهلات من يشغلها.

الثانية- أن يتقدم عدد كبير من الأفراد تتوفر فيهم الشروط المبدئية وتعقد بينهم المسابقة أو الاختيار، ويتم الاختيار بناء على النتائج فقط دون تدخل للاعتبارات الشخصية وبذلك يتم اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

## الاختبارات وأهميتها في عملية الاختيار:

تلجأ المنظمات الإدارية إلى استخدام الاختبارات التنافسية المفضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من خلال فحص الشهادات الدراسية أو من سجل الخدمة السابقة.

٢- استبعاد أي تحيز من جانب الإداريين الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين.

٣- إقناع المتقدمين للوظيفة بسلامة إجراءات الاختبار والتعيين وإبعاد العنصر الشخصي من التدخل في تقويم المتقدمين للوظيفة.

**ثالثًا: التعيين:**

تقوم إدارة شئون الأفراد بتنفيذ معظم خطوات الاختيار ويشترك مديروا الإدارات في عملية الاختيار، أما سلطة التعيين فهي عادة في جهة مركزية، وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية فيختص مجلس الإدارة بسلطة التعيين فيها.

# 5

## الفصل الخامس

# فنون ومهارات إدارة المواد البشرية

# كيف تدير الموارد البشرية المتاحة؟!

إدارة البشر أمر غريب فعلاً فعلى الرغم من أن قليلاً منا فقط هو مَنْ يضع نصب عينيه القيام بها إلا انك تجد أن معظمنا يقوم بهذا الدور في وقت ما ولو على مستوى الأسرة والعائلة.

والحقيقة التي لا جدال فيها أنك كمدير يتوقع منك الآخرين الكثير من الأشياء.. أن تكون سندًا قويًا وقائدًا ومجددًا بل وساحرًا أيضًا يجلب إليهم زيادة الأجور والموارد والمزايا.

وأنت كقائد أو مدير تكون مسئول عن مجموعة من الأفراد ربما لم يكن لك دور في اختيارهم وربما لا تحبهم ومن الممكن ألا يكون هناك شيء مشترك بينكم ومن الجائز أنهم لا يحبونك كثيرًا وعليك أن تحصل منهم على قدر معقول من الإنتاج في العمل كل يوم.. ويقع على عاتقك أيضًا سلامتهم ورعايتهم من الناحية الجسدية والذهنية وعليك أن تتأكد أنهم يؤدون وظائفهم طبقا للتشريعات الموجودة وعليك أن تكون ملمًا بحقوقك وحقوق فريق العمل وحقوق شركتك أو مؤسستك وحقوق النقابة بالإضافة إلى كل هذا فإنه يكون مطلوبًا منك أداء مهامك الوظيفية أيضًا..

نعم عليك عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن تظل هادئًا ومتماسكًا فلا يمكنك أن تصرخ أو تقذف بالأشياء أو أن يكون لك أشخاص مقربون وقائمة مهام إدارة الموارد البشرية طويلة وتطول والمهم أنك كمدير مسئول عن الاهتمام بالفريق وأن تحصل منهم على أفضل ما لديهم من جهد فمن الممكن أن يتصرف هذا الفريق أحيانًا مثل الأطفال الصغار ولكن لا يمكنك أن تضربهم كالصغار وربما لا يمكنك أن تفصلهم أيضًا وفي أحيان أخرى يتصرفون مثل المراهقين

يصلون إلى العمل في وقت متأخر ويتغيبون دون إذن ويرفضون القيام بعمل حقيقي إذا حضروا وينصرفون من العمل مبكرًا وأشياء أخرى من هذا القبيل وبوصفك المدير يكون مطلوبًا منك أيضًا أن تكون همزة الوصل بين الإدارة العليا وفريق العمل ويمكن أن تصل اليك أوامر تافهه من قبل الإدارة العليا وعليك توصيلها للفريق وألا تمتعض أو تضحك بصوت مسموع لعدم رضائك عن هذه الأوامر أو سخريتك منها وحمل الفريق على العمل بناءًا على تلك الأوامر حتى ولو بدت تافهه أو غير معقولة..

وعليك أيضًا أن تبرر عدم صرف مكافآت أو حوافز إضافية حتى لو كان ذلك يؤدي إلي عدم تحفيز الفريق وعليك أن تتكتم على أي معلومات عن أي عمليات شراء أو إندماج أو تعينات أو صفقات سرية وكل ما شابه ذلك علي الرغم من كل الشائعات المتناثره هنا وهناك.

أنت عزيزي المدير.. أنت عزيزتي المديره لست مسئولاً عن العاملين فحسب ولكنك ايضًا مسئول عن الميزانيات والانضباط والاتصالات والكفاءة والشئون القانونية والأمور المتعلقة بالصحة والأمان.. الخ، عليك أن تكون النموذج الذي يُحتذى به وهذا معناه إنك ستضطر لأن تصل في الموعد المحدد مهندمًا في ثيابك مُجدًا في عملك، وأن تكون آخر مَنْ ينصرف وأول مَنْ يحضر، غير متحيز لأحد متحملاً للمسئولية مراعيا للآخرين، عليمًا ببواطن الأمور واسع الحيلة بعيدًا عن الأخطاء..

وهناك بعض الأفكار والنصائح التي يمكن أن تساعدك على اجتياز كل العقبات والصعاب بأعصاب هادئه لتكسب نقاطًا في صالحك تحافظ على سمعتك الطيبة رغم كل شيء وتذكر عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن إدارة الموارد البشرية فن وعلم.

وقد قامت مدرسة (هارفارد الأمريكية) للأعمال بتعريف المدير كشخص يحقق نتائج باستخدام أناس آخرين وهناك فريق من خبراء إدارة الموارد البشرية يرى أن المدير هو شخص تقع على عاتقه مسئولية التخطيط والتنفيذ والمراقبة أما المعهد الأسترالي للإدارة فيعرفه كشخص يضع الخطط ويقوم بالقيادة

والتنسيق وإسناد المهام إلى الآخرين والسيطرة والتقييم ووضع الميزانيه وذلك بغيه تحقيق هدف ما.. على كل يمكن القول أن مدير الموارد البشرية هو الشخصية التي تشكل جزءًا من فريق إدارة المؤسسه ويعتمد عليه في ممارسة السلطة المخولة إليه في إدارة فريق العمل والنواحي المالية وذلك لتحقيق أهداف هذه المؤسسة والمديرين مسئولون عن إدارة الموارد البشرية والاتصالات وتطبيق وترسيخ القيم المشتركة واخلاقيات وثقافة المؤسسة وكذلك يقع على عاتقهم قيادة إدارة التغيير بداخل المؤسسة أو المنشأة التي يعمل فيها.

## اجعلهم يشعرون بأ همية ما يقومون به

الحقيقة التي لا جدال فيها أننا جميعًا نضطر إلى العمل مع أشخاص آخرين والخطأ الذي يقع فيه معظم المديرين هو اعتقادهم بأنهم يديرون الناس ويظنون أن الناس هم أدواتهم ورصيدهم التجاري وهذه نظرية خاطئة فالدور الحقيقي للمدير هو إدارة العمليات وليس إدارة الناس فأفراد الفريق يمكنهم إدارة مهامهم إذا اعطيتهم الفرصة وثق أن ماتحتاج إليه هو وضع الاستراتيجية والفريق ما هو إلا وسيلة لتنفيذ هذه الغاية والمدير الكفء هو مَنْ يدير التغيير ويحقق التوازن ويجب أن نعطي العاملين قدرًا كافيًا لإدارة أنفسهم بقدر المستطاع.

وعليك عزيزي المدير.. عزيزتي المديرة.. وعلينا جميعًا أن نعلم أننا نعمل مع أناس حقيقيين من دم ولحم وعلينا أن نعلم يقينًا طبيعة الشيء الذي يحفزهم وأن نعرف كيف يشعرون وكيف يفكرون وما هو سبب مجيئهم للعمل وما هو السبب الذي يدفعهم لأن يبذلوا كل مجهود لديهم وما الشيء الذي يخشون منه وما هي آمالهم وطموحاتهم ويجب علينا أن نشجعهم وندربهم وأن نوفر لهم المصادر التي تمكنهم من أداء مهامهم وإدارة شئونهم وعلينا أن نقف بجانبهم ونساعدهم وعلينا أن نعطيهم الفرصة لأن يديروا أنفسهم ونركز على دورنا الحقيقي كمدراء والحقيقة التي لاريب فيها إذا كنت تعمل مديرًا فأنت تقوم بإدارة فريق من العاملين ممن يتفاضون أجرًا للقيام بأعمالهم ولكن إذا كان الأمر لهم مجرد عمل فلن تحصل على أفضل أداء لديهم فإذا كانوا يأتون للعمل وهم ينظرون إلى ساعتي الحضور والإنصراف ويبذلون أقل جهد ممكن ليمر الوقت بين الساعتين

فإعلم أن عملك معهم علي هذه الصورة قد حكم عليه بالفشل ولكن إذا تغيرت الصورة وكانوا يأتون إلي العمل وهدفهم الاستمتاع بالعمل وبذل الجهد والإحساس بروح التحدي والإلهام والاشتراك في العمل هنا تكون أمامك فرصة كبيرة للحصول على أفضل ما عندهم ودورهم يكمن في الانتقال من الاجتهاد في العمل إلى روح الفريق الخارق وهو أمر يعتمد عليك أنت كلية فأنت المنوط بتحفيزهم وقيادتهم وتشجيعهم وإشراكهم وجدانيًا في العمل.. وثق أن كل ما تحتاج إليه هو الإهتمام بما يقومون به ومدى تأثيره على حياه الآخرين.

والمطلوب منك عزيزي القارئ عزيزتي القارئة هو التحفيز الإيجابي.. إجعل فريقك يهتم بما يقدمه لأن اهتمامهم هذا ليس أمرًا عسيرًا وهذه حقيقة مسلم بها فكل إنسان يشعر في قرارة نفسه بأنه يريد أن يكون ذا قيمة وأن يكون فردًا نافعًا وعلى الرغم من أن البعض يقول هذا مجرد كلام.. إلا إنه أمر حقيقي في قرارة نفس الجميع، كل ما عليك عملة هو الوصول إلى أعماقهم وستجد الإهتمام والمشاعر والحب والإحساس بالمسئولية والرغبة في الإنخراط في العمل.

**إعرف فريق العمل وأدواره**

من المتعارف عليه في مجال إدارة المواردالبشرية أن يتعرف المدير على فريق العمل الذي يعمل معه ودور كل أفراد الفريق.. فهذه المعرفة هي المفتاح لنجاحه في إدارة ذلك الفريق.

وفريق العمل في أي مؤسسة أو منظمة أعمال ليس مجرد مجموعةمن الاشخاص ولكن تنظيم له ديناميكية وصفات وقواعد ودون علم المدير بهذه الأشياء يكون مصيره هو التخبط في قراراته ولكن إذا كان يدرك ذلك فإن بإمكانه أن يقود فريق عمله لتحقيق إنجازات عظيمه.

ومما لا شك فيه أنه يوجد في كل فريق عمل مجموعة من العاملين كل منهم يدفع الفريق في إتجاه قد يكون مغايرًا وبقوى غير متساوية وبعضهم يكون أعلى صوتًا وأكثر ضجيجًا من الاخرين كما أن بعضهم الآخر يكون سعيدًا بالعمل وهناك البعض الاخر الذي يقف ما بين الفريقين في إنتظار أن يجد الفرصة

المناسبة للإنطلاق والعمل، ويؤكد فريق من خبراء الإدارة أن هناك تسعة أدوار رئيسية لفريق العمل ويمكن إيجازها في النقاط الأتيه:-

(١) المخططون/ وتنصب مهمتهم على توليد أفكار جديدة وتقديم حلول للمشكلات وهم يفكرون بطريقة مختلفة ومبتكرة ومحايده.

(٢) محققو الموارد/ ويتميزون بالإبداع ويحبون تناول الأفكار الجديدة والعمل عليها وعادة ما نجدهم أشخاصًا منبسطين وذوى شعبية بين أعضاء الفريق.

(٣) المنسقون/ وهم أشخاص على قدر كبير من الانضباط والتقييم فهم يركزون على الأهداف المرجوة ويقومون بتوحيد الفريق.

(٤) المشكّلون/ وهم مَنْ لديهم النزعه لتحقيق إنجاز فهم يحبون التحدي والحصول على أفضل النتائج.

(٥) مراقبوا الأداء/ وهم مَنْ يحللون ويوازنون ويزنون ويتميزون بالهدوء والعزلة وهم مفكرون موضوعيون.

(٦) أعمده الفريق/ وهم مَنْ يتميزون بالمساعدة والتعاون ويقومون بدور الدبلوماسي الجيد لأن كل ما يرونه هو مصلحة الفريق.

(٧) المنفذون/ ويتصفون بمهارات تنظيمية جيدة ويظهرون اللباقة وحُسن التعامل ويُحبون إنجاز المهام.

(٨) المكملون/ وهم مَنْ يفحصون التفاصيل ويتميزون بالنظام الشديد ويقظة الضمير في العمل.

(٩) المتخصصون/ وهم مَنْ يكرسون مجهوداتهم للحصول على مهارة متخصصة وهم يتميزون باحترافية شديدة ولديهم الإخلاص والدافع.

وعليك عزيزي المدير.عزيزتي المديرة.. معرفة أن فريق العمل عباره عن مجموعة يركز كل أفرادها علي هدف واحد يجمعهم وإن فريق العمل لن يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص.

## وضع أهدافًا واقعية تتطلب الكفاح لتحقيقها

وعليك أن تضع أهدافًا واقعية وربما يتطلب تحقيقها الكفاح وإن توحى بضرورة أن يبذل فريق العمل جهدًا مضاعفًا وأن يعمل بجد أكثر ولفترة أطول وبطريقة أكثر ذكاءًا والأهم من هذا كله أن تكون هذه الأهداف الواقعية قابله للتحقيق وفي متناول قدرات فريق العمل وتعني الأهداف الواقعية أنك تعرف ما يستطيع فريق العمل القيام به وماذا يتوقع منك رؤساؤك في العمل وأحيانًا يتعين عليك الجمع بين الأمرين لإرضاء الطرفين حيث أنك لا تستطيع الضغط على فريق العمل معك اكثر من اللازم وكذلك يجب عليك ألا تُعطي الفرصه لرؤسائك للظن بأنك متراخ وإذا أصر رؤسائك على وضع أهداف غير واقعية فلابد أن تُراجعهم في ذلك ولا تجادل ولا تسوف ولكن أسألهم عن الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف حسب اعتقادهم وإجعل قضيتك في أن تشرح لهم أن هذه الأهداف غير واقعية وإقترح عليهم أهدافا واقعية مدعومة بالحقائق والأرقام.

## لتكن اجتماعاتك فعالة

من أكثر مضيعات الوقت الإجتماعات غير الفعاله ويجب عليك عزيزي المدير.. عزيزتي المديرة عقد إجتماعات فعالة محددة الهدف مسبقًا مع التأكيد أنك سوف تصل إلى هذا الهدف المنشودة من الاجتماع.

والحقيقة التي لا جدال فيها أن الاجتماعات بصفة أساسية تُعقد لأربعة أهداف فقط نوجزها فيما يلي:-

١- دمج الفريق وأن يتعرف كل على دوره تمامًا.

٢- إعطاء معلومات.

٣- توليد الأفكار وإتخاذ القرار.

٤- جمع معلومات وإتخاذ قرارات.

وبعض الاجتماعات تأخذ واحدًا أو أكثر من هذه الأهداف.

وإذا أردت أن يُكتب النجاح للأجتماعات التي تعقدها فعليك أن تمسك بزمام الأمور جيدًا وكي يكون الاجتماع فعالاً يجب عليك ألا تترك فرصة لأحد لكي يستغرق في الذكريات أثناء الاجتماع أو أن يتحدث على نحو غير مترابط او إن يُسهب في الحَديث أو أن يرفض السكوت فيجب أن تكون الاجتماعات سريعة وأن يكون الإنتهاء منها بأسرع ما يمكن.

وأفضل وقت لعقد الإجتماعات هو نهاية يوم العمل وليس في بدايته حيث يكون في نهاية يوم العمل الجميع متلهفًا على الانصراف إلى المنزل وهذا ما يجعل الاجتماع قصيرًا أما بداية النهار يكون لدى الجميع وقت للكلام الطويل والاستطراد بعيدًا عن الموضوع.

وعليك أن تبدأ الاجتماع في الوقت المحدد له مع عدم الأنتظار لأي فرد وعدم تكرار شيئًا لمن حضر متأخرًا.

وعليك أن تحدد مَنْ يقوم بتسجيل وقائع الاجتماع وتأكد من أن كل نقطة تم تدوينها في مذكره الإجتماع قد أنتهت ووضعت لها خطة عمل لأن عدم وجود خطة عمل أو قرار معناه أن الإجتماع كان مجرد دردشه.

وتذكر دائمًا أن كل الاجتماعات لابد أن يكون لها هدفًا محددًا وفي نهاية الإجتماع يجب أن تكون قادرًا على الحكم على مدى وصولك إلى هذا الهدف من عدمه.

## الحكمة في إدارة البشر

إدارة البشر تحتاج إلى الحكمة والحنكه في آن واحد ومما لاشك فيه أن الإدارة الصحيحة والقويمه لأي عمل مهما كان صغيرًا أو كبيرًا تحتاج إلى حكمة لأن هذه الإدارة تتعامل مع بشر وليس مع مجموعة من التروس أو الآلات فَرُب كلمة صغيرة فعلت فعل السحر في نفس سامعها فدفعتة إلى الأمام وأيضًا ربُ كلمة فعلت في نفس سامعها عمل السحر فألقت به إلى الهاوية.

وإدارة البشر هي (فن قيادة الرجال) والرجال لهم مشارب شتى ولا يستطيع أحد مهما أوتى من قوة أن يقودهم إلا بالحكمة والحنكة.

والحكمة تعني أن تضع كل شيء في مكانة الصحيح والمناسب، الغضب والحزم. والشدة في المواضع التي تحتاج إلى ذلك، واللين والتسامح والرحمة أيضًا في المواقف التي تتطلب ذلك.

ويمكن إيجاز مفاتيح الحكمة والحنكه في النقاط الآتيه:-

**أولاً:** تعرف على العاملين معك جيدًا وتعرف على مشكلاتهم وحلولها وتعرف على ما يُسعدهم وما يحزنهم وتعرف على اهتماماتهم وكن قريبًا منهم بروحك قبل جسدك فيكونوا قريبين منك بكل ذرة من جوارحهم، تفقد غائبهم وارسل مَنْ يسأل عنه، إذا وجدت متسعًا افعل ذلك أنت بنفسك ولن تندم أبدًا ولا تتعلل بكثرة المسئوليات أو كثرة المشاغل فقد تفقد رسول الله ﷺ جيشًا به ثلاثون ألفًا.. أنها نصيحتي الأولى لك عزيزي القارئ عزيزتي القارئة.

**ثانيًا:** من الحكمة والحنكة في التعامل مع العاملين معك أن تتعامل مع كل شخصية على حده، فما يصلح لهذا قد لا يصلح لذاك، فالعبد يُقرع بالعصا والحر تكفيه الإشارة ونظرًا للفروق الفردية بين هذا او ذاك فلابد من الحكمة والحنكة القيام بذلك فلا يمكن أن تستخدم العصا مع الحُر ولا تستخدم الإشارة مع العبد.. ولكن العكس صحيح.

**ثالثًا:** لا تكلف الآخرين من الأعمال ما لا يطيقون لأنك إذا أردت أن تُطاع فأمر بما هو مستطاع وكن دائمًا رحيمًا بهم لإنجاز عملك بالدقة المطلوبة والمهارة اللازمة فلا تتوقع أن يمكثوا ساعات عمل أكثر من المطلوب منهم ويقومون بإنجاز مهامهم بدقة ومهارة أو تتوقع أن يحملوا معهم العمل إلى منازلهم كما تفعل أنت، لكن حاول أن تجعلهم يخلصون في أدائهم لأعمالهم خلال الفترة التي يعملون فيها في أوقات العمل الأصلية ولا تنسى أن قدرات الناس غير متساوية وهذه من حكمة الله سبحانه وتعالى فتعامل معهم على هذا الأساس ولا تتعامل معهم على أنهم مجرد آلات أو دمى تحركها وقتما تشاء أو إلى أي مكان تشاء وعامل العاملين معك كما تحب أن يعاملوك به.

**رابعا:** لا تجعل العلاقات الشخصية تطغى على العمل حتى لا تتسبب في إفساد العمل فالعلاقات الاجتماعية لا تُنجح العمل إلا إذا أبْقيت مستقله عنه.

**خامسًا:**لا تربط العمل بأي شخص مهما كان موقعه، بل إجعل عملك متحررًا من أي شخص بحيث لا يتأثر العمل بوجود أي شخص أو بغيابه وستجني كثيرًا بهذه السياسة أما لو تعلق عملك بأي شخص فسوف تخسر كثيرًا وخاصة إذا قوى نفوذ هذا الشخص.

**سادسًا:** حاول أن تحتاط كثيرًا في كلماتك بأن تختارها جيدًا فكلمات المدير لها بريق خاصة عند المرؤوسين فحاول أن تستخدمها كسلاح لدفع عملك إلى الامام وأيضا لتحفيز مرؤوسيك لإنجاز الأعمال.

**سابعًا:** حاول أن تقلل من سلطاتك فلا تجمع كل السلطات في يدك بل حاول أن تعطي مساحة من الصلاحيات للمعاونين لك لإيجاد كوادر عمل أخرى تأخذ منك الخبرات في وجودك فإذا حدث خطأ فيمكن تداركة بوجودك معهم.

**ثامنًا:** كما تجازي المخطئ وتحرص على ذلك لتحقيق الحزم عليك أن تشكر وتكافئ المُحسن الذي يحرص على تأديه العمل المطلوب منه بكفاءة وإتقان ولا تنظر لكون العمل كبيرًا أو صغيرًا المهم إنه أنجز العمل المطلوب منه بنجاح.

**ثامنًا:** لا تتكبر أن تعترف بالخطأ إذا أخطأت، بل بادر بذلك ولا تظن أن ذلك سيقلل من شأنك بينهم بل سيرفع من شأنك كثيرًا وأيضًا لتعطيهم المثل والقدوة وأنت ياعزيزي لست خيرًا من عمر بن الخطاب ﷺ يوم أن راجعته إمْراه وأخطأ عُمر..

ولعل هذه المفاتيح الثمانية أو النقاط الثمانية السابق الإشارة إليها تمثل الحكمة والحنكة في إدارة البشر بصفة عامة وإدارة وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة.

# كيف تمتلك حُب العاملين معك

كلنا ننشد الحب.. حب الأب لإبنه وحب الإبن لوالديه.. حب الزوج للزوجه وحب الزوجه للزوج.. والأمثلة لا تعُد لا تحصى للحب المنشود.. ولكن في مجال تنمية وإدارة الموارد البشرية لا شك إنك تنشد حُب العاملين معك.. رؤساء ومرؤوسين ولكن كيف تمتلك هذا الحب.. هذا هو السؤال الذي نحاول أن نصل معك إلى إجابة شافية عليه..

مما لا شك فيه أن أهم دوافع الإنسان في أي عمل يؤدية مهما كانت طبيعته ثلاث دوافع رئيسية هي -(الخوف أو الطمع أو الحب) حتى في عبادتهم لله سبحانه وتعالى، يطيعون الله على ثلاث أصناف بعضهم يطيعونه طمعًا فيما عنده من النعيم، والجزء الثاني يطيعونه خوفًا من عذابه وعقوبته التي توعد بها مَنْ عصاه والجزء الثالث يطيعونه علاوه على أنهم يخافونه ويطمعون في رضاه فإنهم يحبونه فهو المستحق للحب وحده سبحانه وتعالى ومنه ينبع كل حُب بعد ذلك، وكل حب بعده سبب ووسيلة تُقربنا إلى حبه، فحب رسول الله ﷺ نابع من كونه حبيب الله وحب القرآن الكريم وحب الإسلام وحب المؤمنين السابقين واللاحقين وحب الأبوين والزوجة والأبناء كله نابع من حب الله.

والعامل في أي عمل يعمل ويجتهد ويتحمل المشاق في عمله للأسباب الثلاث التالية:-

### أولاً الخوف:

العامل الذي يقوم بعمل شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كانت تلك المشاق والصعوبات التي يعاني منها فإنه غالبًا يفعل ذلك لخوفه من صاحب العمل أو النظام العام للمكان الذي يعمل فيه خاصة في القطاع الخاص الذي أصبح فيه التخلص من العماله لأي سبب من الأسباب ظاهره تستحق الدراسة خاصة في ظل الأزمة الأقتصادية العالمية وتنامي ظاهرة البطالة على مستوى العالم.

**ثانيًا الطمع:**

والمقصود بالطمع هنا الرغبة في الحصول علي مزايا إضافية نتيجة العمل الشاق أو العمل لوقت إضافي أو الحصول على الدعم المعنوي كهدف أساسي فالعامل هنا يرتبط بالعمل لحاجته إليه كما أن العمل يُرضيه ماديًا ومعنويًا ولكن إذا عرضٌ على هذا العامل عملاً أوفر أجرا أو أعلى مكانه أو أكثر راحه فإنه سيتحول إلى العمل الجديد بلا نقاش لأن هدفه هنا الأول والأخير هو الربح المادي أو المعنوي أو كلاهما.

**ثالثًا: الحب**

في هذه الحالة فإن العامل يعمل ليس فقط طمعًا في الأجر الأعلى ولكن حبًا في المؤسسة التي يعمل بها ورغبة منه في الاستمرار فيها فإذا ما نجح المدير في زرع روح الحب بين العاملين معه فسوف يحصد بإذن الله خيرًا وفيرًا في صورة تعاون وإنتاجية أوفر وأكثر وسيرى نتاج هذا الحب أمام عينيه..

ولأن كل الأعمال عمادها الأول الإنسان وليس الأله ويخطئ مَنْ يظن أن عمله يعتمد علي كفاءة الآلات فقط مهما كان عمله اليًا، فأساس نجاح أي عمل هو العاملين فيه وهم يعملون لأسباب مختلفه فمنهم يخاف من البطالة فهو مضطر للعمل ومنهم مَنْ يحب العمل ومنهم مَنْ يُحب المكان الذي يعمل فيه لذا فهو مهموم بعمله كالمدير تمامًا ويفكر دائمًا في كيفيه نجاح المكان الذي يعمل فيه، ولعل من أعظم مهام المدير الناجح هو كيفية الوصول بالعاملين إلي هذا المستوى من الرقي في التفكير بحيث يعتبر كل واحد منهم أن مكان عمله أصبح جزء لا يتجزء من كيانه يفرح لنجاحه ويتألم لفشله ولكن هذا يكون من الصعب علي المدير في حالة أن العاملين ينظرون إلى العمل كوظيفة ترتبط بساعات الحضور والإنصراف وينظرون إلى الساعة دائمًا انتظارًا لوقت الخروج فالنجاح في العمل لا يقوم علي مثل هؤلاء فلابد أن يغيروا أفكارهم وإن لم تتغير فلابد من تغييرهم هم لأنهم سيكونون أكبر معوق من معوقات الإنجاز لأنهم يؤثرون الراحه ولا يفكرون في تطوير عملهم أو أنفسهم ابدًا ولا يبحثون عن حلول للمشاكل التي

للمشاكل التي تواجهم في أعمالهم، ينتظرون دائمًا الأوامر ولا يفعلون إلا الأوامر المطلوبة فقط.. هذا إن فعلوا.

ونعود للسؤال الأساسي وهو ما هي الخطوات العملية لكي تجعل العاملين معك يقعون في حب العمل وفي حب مكان العمل ذاته، ولننظر إلى مثلنا الأعلى في إدارة الأفراد وإدارة البشر رسولنا الكريم العظيم ﷺ ونتعلم كيف كان يدير أمر الصحابه رضوان الله عليهم وكيف كان يجمع قلوبهم على الحب والتفاني..

ومن صور الحب والتفاني التي وردت في كتابات التاريخ ما حدث مع الصحابي الجليل خبيب بن عدى رضي الله عنه حين أمسك به مشركوا مكه وقرروا إعدامه وجاءت لحظة التنفيذ فجمعوا له الناس كي يشهدوا إعدامه فسأله ابو سفيان وكان لا يزال على شركه فقال له انشدك اللات يا خُبيب أصدقني القول.. هل كان يسرك أن يكون محمدًا مكانك وتضرب عنقه وأنت في بيتك سالمًا فنطق خُبيب بكلمه ألجمت أبا سفيان وقال لا. ولا أطيق أن تصيبه شوكه فداه نفسي وروحي وأهلي وهنا قال أبو سفيان والله ما رأيت أحدًا يُحب أحدًا كحب أصحاب محمد لمحمد..

فتأمل يا أخي لحظة الموت لخُبيب والإنسان يتمنى في تلك اللحظة أن يخرج منها بأي ثمن ولكنه لا يقبل أن تصيب سيدنا محمد شوكه تؤذيه أرأيت هذه العلاقة بين القائد وجنوده أرايت لو كان هذا هو شعور العاملين معك ناحيتك وناحية العمل فو الله لو أمرتهم بنقل الجبال لنقلوها بشرط أن تتعلم من رسول الله ﷺ كيف كان يتعامل مع العاملين معه..

والحقيقة التي لا جدال فيها أن الأساس في العمل هو الحب والحب كامن في القلب فإذا استطعت أن تستحوذ على قلوبهم فقد نجحت نجاحًا باهرًا في عملك حتى ولو لم يظهر لك أي نتيجة ملموسة سريعًا لأن العمل تحت الأرض في وضع الأسس لأي بناء ضخم يستغرق وقتًا وجهدًا كبيرًا ولايبدو على السطح شيء بسرعة ولكن بعد اكتمال التأسيس تظهر النتائج الباهرة بأسرع مما كنت تتخيل.

والإنسان كالبناء الضخم الشاهق لا يمكن اقتحامة إلا عن طريق باب واحد

هو باب هذا البناء وباب هذا البناء مغلق لا يفتحه سوى مفتاح صغير وهكذا حال مفاتيح القلوب صغيرة ولكنها فعاله.

ويمكن إيجاز مفاتيح القلوب المغلقة في النقاط التالية وهي التي تجعل العاملين معك يحبونك:

**أولاً: التواضع:**

إنني أدرك تمامًا إنك أكثر علمًا من العاملين معك وأكثر إدراكًا أيضًا إنك أنت المسئول الوحيد عن عملك أمام رؤسائك أما العاملون معك فلن يسألهم أحد من رؤسائك عن النجاح أو الاخفاق في العمل.. لن يسألهم إلا أنت.. وأدرك أيضًا أنك ربما تكون أكثرهم حكمة بل وقد تكون أجدرهم بتلك المهمة وهي مهمة المدير.. لذا فأول مفاتيح القلوب المغلقة هو التواضع بمعنى أن تكون متواضعًا أمام كل مَنْ تعرف فالسنبلة المليئة بالخير تميل إلى الأرض تواضعًا لأنها مملوءة بالخير، أما السنبلة الفارغة المملوءة بالهواء أو الكلام الفارغ والتفاهات تجدها منتصبة في الهواء مختالة بنفسها وهي لا قيمة لها فتواضع السنبلة المليئة يزيدها قيمة فوق قيمتها والناس تدرك جيدًا الفرق بين تواضع العظماء وذلة الجبناء وفي ذلك قال الشاعر:

تواضع تكن كالنجم لاح ❖ لناظر على صفحات الماء وهو رفيع

لا كدخان يعلو بنفسه ❖ إلى طبقات الجو وهو وضيع

انظر عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة إلى تواضع رسول الله ﷺ مع أصحابه، كان يأكل معهم ويمشي معهم، ويكون وسطهم كواحد منهم لا يتميز عليهم بشيء رغم مكانته العالية اجعل التواضع سلوكًا ومنهاجًا تجد العاملين معك يحبونك.

**المفتاح الثاني «المشاركة»:**

المقصود بالمشاركة أمرين لا غنى عنهما الأول أن تشارك أعوانك والعاملين معك في أمورهم وتحاول أن تكون قريبًا منهم في أفراحهم وأحزانهم تكون معهم في السراء والضراء ورسول الله ﷺ كان أسوة حسنة لنا في هذا المجال فقد كان يشارك الصحابة رضوان الله عليهم في أفراجهم وأحزانهم ولم يتخلف عنهم أبدًا

ولم يعتذر عنهم بسبب أو آخر فكان يومه كله لصحابته يتفقد غائبهم ويعول يتيمهم ويُعين ضعيفهم ويداوي جراحهم ولم ينشغل عنهم بدعوى كثرة الأعباء والمسئوليات فقد بلغ عددهم عند وفاته مائة وأربعة وأربعون ألفًا ورغم هذا العدد الكبير إلا أن كلا منهم كان يشعر إنه أقربهم إلى قلبه.

والأمر الثاني أن تجعل أعوانك والعاملين معك يشاركونك أنت فيما أنت فيه فتطلعهم على الموقف الذي تواجهه والهدف الذي تريد تحقيقه وتشركهم في الأمر كله حتى يكونوا جميعًا معك فيشاركونك الرأي والنصيحة ويساعدوك على اتخاذ القرار المناسب ويتحملوا معك النتائج وهذا ما كان يفعله الرسول الكريم ﷺ مع أصحابه ولننظر إلى غزوة بدر حيث أشرك الرسول الكريم ﷺ صحابته في أبعاد الموقف وقال: «أشيروا عليَّ أيها الناس»، فتكلم الجند وأحسنوا وتكلم أبو بكر وتكلم عمر بن الخطاب والمقداد وأحسنوا وأشاروا عليه بالقتال.

فهكذا يكون مفتاح القلوب المشاركة والتعاون والتواضع عندها ستأخذ من العاملين معك أفضل ما لديهم.

## كيف تبني فريق عمل ناجح؟

من أشهر فنون ومهارات إدارة الموارد البشرية بناء فريق عمل ناجح ولكي يعمل الفريق بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الأعضاء الآخرين وتقديم الدعم الصادق لكل عضو في الفريق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه والحقيقة التي لا ريب فيها إن بناء فريق عمل ناجح يساعد المجموعة ككل على العمل كوحدة واحدة.

وبناء فريق العمل الناجح يعزز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والانتاجية ويمكن إيجاز أهمية بناء فريق عمل ناجح في النقاط الآتية:

١- يُغرس روح التعاون في الفريق.

٢- تتعامل مع الخلافات داخل الفريق بفاعلية.

٣- تبتكر حلولاً للمشكلات التي تواجه الفريق وفي اتخاذ القرارات.

٤- توظيف عملية التقييم ومنح المكافآت التي تحدد مدى تقدم الفريق وزيادة فاعليته.

والحقيقة التي لا ريب فيها أن السمة الأكثر تميزًا في فريق عمل ما هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه وقد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معًا، فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح.

ويوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فريق عمل وأكثر هذه المجموعات انتشارًا هي:

أولاً: اللجان والتي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة شخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

ثانيًا: المجموعات ذات المهام المحددة والتي تُعد في الغالب مجموعات مشكلة مؤقتًا لحل المشكلات أو للتعامل مع المسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

وأي واحدة من هذه المجموعات قد تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير متفرغ في أثناء فترة إنعقادها.

وهناك صفات يتميز بها الفريق الفعال وأخرى التي يتميز بها الفريق غير الفعال.

والجدول التالي يوضح أشهر الصفات التي تميز الفريق الفعال والفريق غير الفعال.

| سمات فريق العمل الفعال | سمات فريق العمل الغير الفعال |
|---|---|
| **أ- في مجال المعلومات**<br>- تتدفق المعلومات بحرية من أسفل «الموظفين» إلى أعلى «الإدارة» ومن أعلى إلى أسفل وداخل المستويات الإدارية في الفريق الواحد.<br>- المعلومات يشترك فيها جميع أعضاء الفريق.<br>- المعلومات تكون واضحة وصريحة. | **أ- في مجال المعلومات**<br>- تتدفق المعلومات أساسًا من أعلى «الإدارة» إلى أسفل «الموظفين» وبطريقة أفقية ضعيفة.<br>- المعلومات تكون محجوبه وممنوعة.<br>- تستخدم المعلومات لامتلاك النفوذ.<br>- المعلومات رسائلها تكون غير كاملة ومشوشة. |
| **ب- في مجال العلاقات بين الأعضاء**<br>تسود بينهم:<br>١- الثقة.<br>٢- الاحترام.<br>٣- التعاون.<br>٤- الدعم. | **ب- في مجال العلاقات بين الأعضاء**<br>تسود بينهم:<br>١- الشك والانقسام.<br>٢- المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة.<br>٣- التنافس.<br>٤- إنعدام الدعم. |
| **ج- مجال الخلافات في الرأي:**<br>١- يعتبر طبيعيًا ونافعًا.<br>٢- يكون حول الموضوعات وليس حول الأشخاص. | **ج- مجال الخلافات في الرأي:**<br>١- غير مرغوب فيه.<br>٢- هدام بالنسبة للصفات والأشخاص. |
| **د- في مجال جو العمل يكون جو العمل فيما يلي:**<br>١- واضح.<br>٢- غير قائم على التهديد.<br>٣- غير تنافسي.<br>٤- قائم على المشاركة. | **د- في مجال جو العمل يكون جو العمل فيما يلي:**<br>١- مفكك.<br>٢- يعتمد على التخويف.<br>٣- يسوده الخدر.<br>٤- ينقسم إلى مجموعات مغلقة. |

| سمات فريق العمل الفعال | سمات فريق العمل الغير الفعال |
| --- | --- |
| هـ- في مجال اتخاذ القرارات يكون القرار كما يلي:<br>١- بالإجماع.<br>٢- يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات.<br>٣- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات. | هـ- في مجال اتخاذ القرارات يكون القرار كما يلي:<br>١- بأغلبية التصويت أو الإجبار.<br>٢- التأكيد على النفوذ.<br>٣- يتسم بالتخبط والتنافر. |
| في مجال الابتكار<br>يكون العمل قائم على:<br>١- المزيد من الخيارات.<br>٢- موجه نحو إيجاد الحلول | في مجال الابتكار<br>يكون العمل قائم على:<br>١- تتحكم فيه مراكز القوى.<br>٢- الإعتماد على الجهد والنشاط. |
| في مجال سلطة العمل<br>١- يشترك فيها الجميع<br>٢- يتوقف على الإسهام للفريق ككل. | في مجال سلطه العمل<br>١- السلطة تكون محجوبه.<br>٢- تُمنح السلطة بعد مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم.<br>٣- تكون وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة. |
| في مجال الحوافز والتحفيز<br>يكون الحافز مرتبط بالآتي:-<br>- الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق.<br>٢- إشباع حاجات الانتماء.<br>٣- اتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق. | في مجال الحوافز والتحفيز<br>يكون الحافز مرتبط بالآتي:<br>١- التحرك وفقًا للأهداف المفروضة إجباريًا.<br>٢- الضغط والإجبار.<br>٣- تجاهل الأهداف الشخصية.<br>٤- تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لأعتبارات الفريق. |
| في مجال المكافآت<br>ترتكز المكافآت علي الإسهام للفريق وتقدير النظراء | في مجال المكافآت<br>١-تقوم المكافآت على أسس غير واضحه وعلى تقيمات ذاتية.<br>٢- كثيرًا ما تكون تعسفية. |

## تشخيص مجموعات العمل

لكي تتعرف على نوعية مجموعة العمل التي تعمل معها يمكنك القيام بالاختبار التالي حيث توجد نقطة منطقية يمكنك أن تبدأ منها عملية بناء فريقك وهي النظر بحرص للمجموعة التي تنوي المشاركة فيها، ما الذي يميز أعضاء المجموعة وما هي سماتها وكيف يمكن وصفها؟؟!

أكمل عزيزي القارئ... عزيزتي القارئة اختبار التشخيص التالي:

فكر في كل عبارة لمعرفة ما إذا كانت تسري على مجموعاتك أم لا...

- إذا كان وصف العبارة نادرًا نسبيًا فتعامل معها على إنها لا تنطبق على مجموعك (تنطبق نادرًا).
- إذا كانت تنطبق عليك فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحقيقها كثيرًا (تنطبق كثيرًا).
- إذا كانت لا تنطبق كثيرًا فأشر إلى ذلك بعلامة تدل على تحقيقها أحيانًا (تنطبق أحيانًا).

| العبـــارة | تنطبق نادرًا | تنطبق أحيانًا | تنطبق كثيرًا |
|---|---|---|---|
| ١- أعضاء الفريق يبحثون عني للتحدث عما يرون إنه يحدث داخل المجموعة أو للشكوى من نقص أو بطء التقدم. | | | |
| ٢- توجد شكاوي عديدة حول قضاء المجموعة للكثير من الوقت في الاجتماعات. | | | |
| ٣- يبدو أن بعض الأعضاء يشعرون أنهم لايحصلون على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب. | | | |
| ٤- يجب إعادة النظر وتعديل قرارات المجموعة التي تم إتخاذها والموافقة عليها من قبل مرة أخرى. | | | |
| ٥- أعضاء الفريق يقدمون إليّ اقتراحات حول تحسين كفاءة المجموعة. | | | |
| ٦- عند طرح أفكار جديدة يبدو أنه يكون هناك اهتمام كبير حول ما هو خطأ في هذه الأفكار وليس حول كيفية الاستفادة منها. | | | |

| العبـــارة | تنطبق نادرًا | تنطبق أحيانًا | تنطبق كثيرًا |
|---|---|---|---|
| ٧- يصيبني الإحباط في الاجتماعيات من المناقشات المطلوبة التي لا تنتهي أبدًا عند حل ما. | | | |
| ٨- بعض الأعضاء لديهم معلومات أكثر من البعض الآخر حول التطورات التي تحدث داخل الشركة. | | | |
| ٩- يوجد بالمجموعة بعض الشخصيات القوية المغرورة مما يجعل المشاركة أمرًا صعبًا للجميع. | | | |
| ١٠- يجب على أحد الأعضاء أن يقوم بالتدخل في مناقشات المجموعة للحفاظ على التركيز علي الهدف. | | | |
| ١١- جميع قرارات المجموعة تعد حلولاً وسطًا. | | | |
| ١٢- أعضاء المجموعة ذوو أسلوب تصادمي. | | | |
| ١٣- التوافق والانسجام يميزان مناقشات المجموعة. | | | |
| ١٤- نصل إلى إتخاذ القرارات عن طريق أغلبية التصويت. | | | |
| ١٥- لا أحصل من أعضاء المجموعة الآخرين على تقييم حول قيادتي. | | | |
| ١٦- الأعضاء لا يستمعون لبعضهم البعض. | | | |
| ١٧- يحاول بعض الأعضاء السيطرة على مناقشات المجموعة والعمل وفق أولويتهم الشخصية. | | | |
| ١٨- تدور مناقشات سرية هادئة من وراء الستار. | | | |
| ١٩- البعض يتساءل ما الذي نحاول عمله وما جدوى كل هذا؟ | | | |
| ٢٠- يتعاون الأعضاء مع بعضهم فقط عندما أوضح لهم أهمية عمل ذلك. | | | |
| ٢١- يتسم بعض الأعضاء بصفة القيادة وما يحدث هو أنهم يسيطرون مبكرًا على مناقشات المجموعة. | | | |
| ٢٢- مناقشات مجموعتنا تستمر في معالجة نفس الموضوعات القديمة. | | | |
| ٢٣- يتخذ الأعضاء موقف التحفز عندما يواجهون مقاومة تعترض أفكارهم. | | | |
| ٢٤- تتكون مجموعات فرعية حزبية عند مناقشة بعض الموضوعات الرئيسية. | | | |

| العبـــارة | تنطبق نادرا | تنطبق أحيانا | تنطبق كثيرا |
|---|---|---|---|
| ٢٥- أطالب الأعضاء بأبعاد المسائل الشخصية من مناقشات المجموعة.<br>٢٦- بعض الأعضاء يُحجمون عن المشاركة في المناقشات.<br>٢٧- ينحدر الخلاف إلى مرحلة التشاحن وتصيد الأخطاء.<br>٢٨- يبدو أن بعض الأعضاء يفضلون إحراز النقاط الشخصية على كل ما سواها.<br>٢٩- أسمع البعض يقولون ما الفائدة من الكلام؟<br>٣٠- يطالبني العديد من الأعضاء بالإنحياز لأحد الجوانب. | | | |

## التقويم

إعط نفسك عن كل اختيار من النوع (تنطبق كثيرًا) نقطة واحدة

إعط نفسك عن كل اختيار من النوع (تنطبق أحيانًا) نقطتان.

إعط نفسك عن كل اختيار من النوع (تنطبق نادرًا) ثلاث نقاط.

إضرب كل رقم في عدد الجمل التي تنطبق عليك.

**للتوضيح:**

إذا كان اختيارك لـ (أحيانًا) عشر مرات، واختيارك لـ (كثيرًا) عشر مرات،، والاختيار لـ (نادرًا) عشر مرات فإن المجموع الكلي لما حصلت عليه من نقاط يصبح ستين نقطة.

## (النتيجة)

- كلما زاد عدد النقاط التي حصلت عليها كانت مجموعتك في تقدم نحو بناء نفسها لتصبح فريقًا نموذجيًا.

- إذا كان عدد نقاطك هو الحد الأقصى أنه تسعون نقطة (الرقم ٣×٣٠) فيمكنك اعتبار نفسك استثناءًا حقيقيًا ومحظوظًا أيضًا بإنتمائك إلى مثل هذه المجموعة الفعالة بدون أي مؤشرات للحواجز التي تعوق عملية بناء فريق ناجح.

- على العكس إذا كان عدد نقاطك ثلاثون نقطة فلا يمكنك بأي حال وصف مجموعتك بالفريق.

- إذا كان عدد نقاطك بين الستين والتسعين فإنك في طريقك نحو بناء الفريق لكن تبقى أمامك مسافة تجتازها قبل أن تصل أنت ورفاقك إلى مرحلة الاستمتاع بالمزايا الوفيرة التي يحققها العمل كفريق وليس كمجرد مجموعة.

# فوائد تكوين فريق عمل ناجح

يمكن إيجاز الفوائد الناتجة عن تكوين فريق عمل ناجح في النقاط الآتية:

**الفائدة الأولى: التعاون وهو الفائدة الأساسية:**

الحقيقة التي لا جدال فيها أن الأعضاء يرغبون دائمًا في العمل معًا ومساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له أن يكون ناجحًا وبذلك تقل المنافسة الفردية التي تؤدي إلى التشاحن.

**الفائدة الثانية: تقديم الدعم والثقة:**

ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض المعلومات بحرية ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين) وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون للتحاور فوائد جمة.

**الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والمواهب**

بناء فريق عمل ناجح يؤدي إلى الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والمواهب والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك فريق العمل الذي يسد هذه الثغرة.

**الفائدة الرابعة: إتخاذ القرارات والحلول في الوقت المناسب**

بناء فريق عمل ناجح يؤدي إلى إتخاذ القرارات والحلول في الوقت المناسب حيث أن كل عضو سيتخلص ويقيم الاختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد وليس بالتتبع كما يحدث غالبًا وتتخذ القرارات بإجماع الأعضاء.

**الفائدة الخامسة: الجودة والدقة:**

حيث يوجد فريق عمل ناجح توجد الدقة والجودة لأن العاملين يشعرون إنهم جزء من نشاط الفريق ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان بالإضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض.

وهكذا من خلال تكوين فريق عمل وإدارته يمكنك اكتساب فنون ومهارات جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

# كيف تدير نفسك بنجاح؟!

من المتعارف عليه أن كل المديرين لديهم فريق عمل يديرونه ولكن هل كل المديرين يطبقون الإدارة على أنفسهم؟ والحقيقة التي لا جدال فيها أنه من الصعب أن يمر عليك يوم دون أن تحاول التطوير من نفسك لأن وظيفة المدير مهمة عسيرة لأنها عبارة عن وظيفتين في آن واحد حيث يتعين عليك أن تنجز العمل الخاص بك وأن تراقب الآخرين وكلما كان نطاق المراقبة أكبر كان البُعد عن العمل الأصلي أكثر...

وتذكر عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن القاعدة الأساسية للإدارة الناجحة هي إتمام المهمة الرئيسية بنجاح وأن يتم ذلك على أكمل وجه وعليك أن تبذل قصارى جهدك لإتمامها فلا نفع من كونك مدير فريق جيد إذا تركت المهمة الرئيسية دون إتمام فلابد أن يتم العمل الإداري بكفاءة وفي الوقت المحدد له وعليك أن تكون:

١- منظمًا ومرتب الأفكار.

٢- مخلصًا ومحب للعمل.

٣- شديد الكفاءة.

٤- شديد التركيز.

وليس لك خيار آخر غير ذلك فالإدارة ليست مجرد أن تطوف المكان ملقيًا بالأوامر وأن تكون باردًا وإذا أردت أن تعرف الآن ما إذا كنت مديرًا جيدًا أم لا.. عليك أن تنظر إلى مكتبك هل هو مرتب أم عليه أوراق متناثرة في كل مكان.. وقم بنفس الشيء بالنسبة لحقيبتك وملفاتك.. الأمر يحتاج لإدارة نفسك وإدارة متعلقاتك الشخصية، بداية إدارة نفسك في وضع المعايير الصحيحة وأن تكون مثلاً يحتذى به على سبيل المثال لا الحصر:

- عليك أن تصل إلى عملك ليس في الوقت المحدد بل مبكرًا عن ذلك.

- عليك أن تؤدي عملك على أكمل وجه وفي الوقت المحدد.
- عليك أن تتصرف بشكل محترم يتسم بالأمانة.
- عليك استخدام مواهبك وقدراتك في إنجاز العمل.

فإذا تعلمت ذلك فستكون النتيجة المترتبة هي وصول فريقك إلى القمة.. لأنك بذلك ستكون مثلاً أعلى يحتذى به. وشخصًا يحترمه الآخرين ويريد كل منهم أن يقلده.

لا تعتقد عزيزي القارئ إنها مهمة صعبة.. ولا تعتقد أن زمن الأبطال قد ولى ولم يعد له وجود.. تذكر أنك مدير وقائد ومصدر إلهام للبعض وإنك الناجح والمرشد والمدافع لهم ولكي تكون كل ذلك لابد أن تكون القدوة الصالحة لهم وأن تنهض بدورك وأن تضع لهم المعايير وأن تكون مثلاً يحتذى به..

عليك أن تضرب للعاملين معك المثل في كل شيء تقوم به، وعليك أن تفكر جيدًا قبل أن تتكلم وأن تفكر في الطريقة التي تتصرف بها فلتكن كما تريد منهم أن يكونوا، يجب أن توفر لفريق العمل الذي تعمل معه نموذجًا يطمحون إليه، نموذجًا يريدون أن يرتقوا بأنفسهم إليه وهذا النموذج هو أنت بذاتك.

وكي تستطيع أن تدير نفسك جيدًا يلزمك القيام بعمل شيئين في وقت واحد.. الأول أن تستمتع بعملك والثاني أن تسيطر على عملك وليس العكس ويمكن إيجازهما في النقاط الآتية:

## ١- عليك أن تستمتع بعملك

الاستمتاع بالعمل هو الإحساس بالسعادة لإنجاز مهمة ما وأن يكون لديك ابتسامة داخلية وروح مرحة وألا تأخذ الأمر بجدية أكثر من اللازم ولا يعني هذا على الإطلاق السخرية من أعضاء الفريق أو الإخفاق في القيام بعملك على أكمل وجه.

وثق عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن الاستمتاع بالعمل معناه النظر لعملك ودورك في سياق أكبر وأكثر إتساعًا من الممكن أن تكون مجدًا في عملك وتمتع نفسك في نفس الوقت حيث يمكن الجمع ما بين الإثنين، فمن الممكن أن تكون منتجًا ومؤثرًا، وذا كفاءة عالية ومجدًا في عملك وقورًا وشخصًا يُعتمد عليه ولديك الإحساس بالمسئولية ومع ذلك تشعر بالاستمتاع في عملك، لم يطلب منك أحد أن تكون جادًا ومتوترًا بل أن هذا إن حدث يكون اختيارك أنت كل ما هو مطلوب منك القيام بمهامك الوظيفية والأسلوب متروك لاختيارك.. هل ستستمتع بعملك أم تجعله مصدرًا لتوترك؟ ينبغي عليك عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن تتعلم متى تكون جادًا ومتى تهدأ وتمزح في موقف ما لأن ذلك سيكون له تأثير السحر على كل مَنْ حولك حتى إذا كنت تعمل في مكان يتسم بالجدية والصرامة فلا أحد يعلم ما يدور بتفكيرك حتى إذا كان المظهر الخارجي هو ما يريدون فأفعله ولكن إجعل داخلك مرحًا سعيدًا فداخلك يمكن أن يكون على أي شكل تريده.. فاختار الاستمتاع تكن مستمتعًا.

## ٢- سيطر على عملك وليس العكس

نعم إذا أردت النجاح في إدارة الموارد البشرية فلابد أن تسيطر على عملك ولا تجعل العمل يسيطر عليك فإذا كان عملك قد سيطر عليك بشدة فقل له توقف عن هذا وعليك أن تضع في حسبانك أنه مجرد عمل ومن المؤكد أن العمل هو كل ما نهتم به ونحاول القيام به بكل ما أوتينا من جهد وهو ما نقلق بشأنه ونفكر فيه عندما نكون خارج العمل وهو ما نُريد القيام به بشكل أفضل وأن نعمل على تحسين أداءنا حتى نكون أكثر كفاءة.. ومع كل هذا.. لا تنسى أنه مجرد عمل.. فلا تظن أن عملك هذا مهما كان شأنه ومهما علا المنصب إنه أمر

ضروري لحركة الكرة الأرضية بأسرها أو هو أمر حتمي لسعادة كوكب الأرض.. هذا الأمر غير صحيح وأبعد ما يكون عن الحقيقة..

وتذكر أنه يجب عليك أن تستمتع بعملك بأي وسيلة كانت وأن تأخذه بجدية وتعطيه كل ما لديك من جهد في نفس الوقت ومع كل ذلك تذكر أن عملك مجرد وظيفة يمكن أن تتغير ومن الممكن أن يحل محلك شخص آخر وتستمر الحياة.. فلا تجعل هذا العمل يسيطر عليك ويسيطر على حياتك.. بل سيطر عليه أنت وأعطيه حقه..

ولا تضع في إعتبارك أن عدم السماح للعمل أن يسيطر عليك يعني عدم الإكتراث أو عدم الإحساس بالمتعة والاعتزاز بما تقوم.. ليس هذا صحيحًا على الإطلاق بل إنه لا ريب في أن المطلوب منك ليس أكثر من أن تضع كل شيء في نصابه حتى يمكنك العودة إلى المنزل وعدم التحدث بشأن العمل أو مشاكله مهما كانت..

لا تجعل مشاكل العمل تشعرك بالإكتئاب أو تصيبك بالتوتر أو الاجهاد.. إن ذلك يحدث رغمًا عنك إذا كان عملك هو الذي يسيطر عليك.. ولكن إذا كنت تسيطر على عملك فحتما ستشعر بالإستمتاع كلما أنجزت وكلما كنت قادرًا على حل مشاكلك.

# كيف تدير فريقك؟!

## عليك أن تكون البطل بالنسبة لفريقك

إدارة الموارد البشرية لا تعني إنك تدير العمل بل إنها تعني إنك تدير العمل بكفاءة وأن تدير المسئولية التي تتولاها وكذلك أن تدير مركز القيادة بإلتزام..

ومن المعروف أن كثيرًا من القادة والمدراء تنقصهم العاطفة في إدارة البشر ومن الملاحظ أن من تنقصهم العاطفة لا يملكون القدرة على التأثير في الناس أما القادة والمدراء الذين يستطيعون أن يخلقوا جوا من العمل الجماعي فإنهم يحظون بالاحترام ويتولون المسئولية دون الحاجة للتحكم في البشر، ومن الملاحظ في الآونة الأخيرة أن هناك مشاعر جديدة يخشى فيها المدراء تولي القيادة ويبدو أنهم عازفون عن تولي القيادة خوفًا من أن يستاء الفريق من ذلك أو أن يُتهموا بالديكتاتورية والحقيقة التي لا ريب فيها أن فرق العمل التي بها مدراء أكفاء وأقوياء ومتحكمون تتقدم كثيرًا لأنهم يعرفون أن هناك قائدًا يُسير دفة الأمور بحكمة وكفاءة.

تذكر عزيزي القارئ.. تذكري عزيزتي القارئة إننا جميعًا بلا استثناء بدون قائد في العمل نصبح كركاب سفينة تائهة في عرض البحر ولا يهم تقريبًا أي قبطان أو قائد طالما أن هناك شخصًا يوجه الدفة.

عليك أيها المدير أن تكون البطل بالنسبة لفريقك وأن تكون مساعدًا جيدًا لرئيسك في العمل وعليك أن تتحلى بكل الصفات النبيلة وأن تكون شخصًا يتسم بالآتي:

١- يُعتمد عليه.

٢- موثوقًا به.

٣- مخلصًا في عمله.

٤- مؤمنًا بقيمة العمل.

٥- وفيًا لأبعد الحدود.

٦- ذا شخصية قوية.

٧- متفانيًا في العمل.

٨- متحملاً للمسئولية.

## كن دبلوماسيًا مع البشر

الدبلوماسية في التعامل مع الموارد البشرية المتاحة أمامك هي أن تجعل فريق العمل الذي يعمل معك يتصرف وفق رغباتك وهم راضون ولا يعني أن تكون دبلوماسيًا أن تتجنب ألاعيب السياسة واغتياب الآخرين وإنك إن فعلت ذلك تكون قد أحسنت صنعًا وإذا جاءت لك شكوى عليك قبولها ولكي تكون دبلوماسيًا لابد أن تتساءل ما الذي يمثله العمل بالنسبة لك وما مدى سعادتك في العمل فإذا كان لديك إنطباع جيد عن عملك وتشعر بالاعتزاز به فهذا في صالحك ولكن إذا ساورتك الشكوك في ذلك فيجب أن تختبر دافعك وقيمك وعليك أن تقبل أن كل عمل به جوانب حسنة وأخرى سيئة، ركز على كل ما هو حسن فذلك أفضل شعور يمكن أن ينتابك.. وإهتم بالآخرين ومشاعرهم ومشاكلهم وكل ما يتعلق بهم ويؤثر على العمل أو في جو العمل.

وبوصفك مديرًا فإنه يقع على عاتقك مسئولية أفراد فريقك وعليك أن تتأكد ألا يصيبهم أي أذى مادامو في رعايتك ويجب أن تتأكد أنهم في أمان وفي صحة جيدة ويلقون العناية ويحصلون على التغذية الصحيحة ويشعرون بالراحة وبالأمان وبمنأى تمامًا عن المواد والمعدات الخطيرة وإنهم يرتدون ملابس الأمان اللازمة إذا لزم الأمر.

وتذكر أن النجاح لا يعد مفتاح للسعادة وحدة ولكن السعادة هي سر النجاح فإذا كنت تحب ما تقوم به فسيكتب لك النجاح.

ومن الدبلوماسية أن تطلب رأي الآخرين في أدائك وتذكر دائمًا أنه من

الأفضل أن يكون لديك الكثير من الأفكار وإن كان بعضها خاطئًا أفضل من تجنب الأخطاء لعدم وجود أفكار لديك على الإطلاق.

وتذكر دائمًا إنه لم نعد نسعى لكسب موافقة الآخرين لأنه من باب الدبلوماسية ولكن طلب آراء الآخرين يُعد إحدى الخصال المحمودة وعليك أن تأخذ برأي نظرائك ومنافسيك وفريق العمل الذي يعمل معك ورؤسائك وكذلك المتعاملين معك وثق إنك بهذا لا تلهث سعيًا وراء الثناء أو الموافقة أو الحب ولكن كل ما تريده هو مجرد معرفة آراء الآخرين لأمور هامة جدًا يمكن ايجازها فيما يلي:

**أولاً:** معرفة نقاط قوتك ومواطن ضعفك.

**ثانيًا:** عمل مقارنة بين هذه الآراء وتقييمك الشخصي للموقف حتى تتأكد أنك تسير على الطريق الصحيح وأنك تلتزم الواقعية فيما يختص بتقييمك لنفسك.

**ثالثًا:** أن تتعلم من الموقف الذي أخطأت فيه أو لم يحالفك فيه الصواب.

**رابعًا:** تحديد مواطن الخلل التي تحتاج إلى تدخل وتقع تحت مسئوليتك.

**خامسًا:** معرفة كيفية أداء الفريق كمعلومات إضافية لتقيميك الشخصي.

إنها الحقيقة التي لا ريب فيها فكل الأسباب السابقة ليست مدحًا أو موافقة وإنما هي تقييم واقعي لموقف أو مشروع حتى يمكنك التعلم ومواصلة المسيرة.

ومهما كانت الآراء التي يمكن أن تتلقاها فكل ما عليك فعله هو أن تومئ برأسك وتقول شكرًا ثم تواصل المسيرة.

وتذكر عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أن فريقك هو الأداة التي تنجز مهمتك مهما كانت هذه المهمة وبدون فريقك لا يمكنك إنجاز شيئًا ويمكن أن يكون هذا الفريق شخصًا واحدًا أو مئات من الأشخاص فأنت لا تمثل شيئًا بدون فريقك، فأنت مثل صفحة بيضاء في إنتظار مَنْ يخطها أو يطبعها وعليك أن تقف بجانب فريقك وتحارب من أجله.

تذكر أن المدير الذكي هو الذي ينمي روح الولاء والإحترام بوصفه أكبر المشجعين للفريق وأنت هذا الشخص عزيزي القارئ وعليك أن تجعل كل من في

الفريق يدرك أنك لست الناصح المخلص والقائد والوصي فقط وإنما عليهم أن يدركوا أنك بطل هذا الفريق والمدافع عنه أيضًا وإذا حاول أحد التعرض بالنقد للفريق فستهب دفاعًا عن هذا الفريق وإذا حاول أحد استغلال هذا الفريق فلن تتوانى عن حمايته.

وثق عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة أنه إذا رآك أعضاء الفريق وأنت تدافع عنهم مده فسيعلمون يقينًا إنه يمكنهم الوثوق بأنك تعمل من أجل صالحهم من كل قلبك وسيعلمون يقينًا أنه إذا وقع عليهم ظلم فإنك سوف تكون بجانبهم وهذا يعني أيضًا أنك إذا قبلت شيئًا فمن المؤكد أنهم سيقبلونه أيضًا وهذا ما يجعل الحياة أكثر سهولة ويُسر.

أكرر عزيزي القارئ.. عزيزي القارئة.. أنك بدون فريقك فأنت مثل صفحة بيضاء في انتظار من يكتب فوقها وتذكر دائمًا أن منصب المدير يمنحك القوة والسيطرة وهذا أمر لاشك فيه ومن المحتمل أن هذا ما يميز بين المديرين الأكفاء والمديرين غير الأكفاء والمدير الكفوء هو الذي يعرف كيف يستخدم هذه السلطة ولا يُسيء استخدامها وتذكر أن الناس دائمًا ممَنْ يعملون تحت رئاستك ينظرون إليك بوصفك المدير ويكنون لك الاحترام ويرهبون أيضًا جانبك ففي يدك تحفيزهم وعقابهم وثق أنهم سيضعون ذلك نصب أعينهم في كل تعاملاتهم معك وعليك أن تتغلب على ذلك عن طريق تنمية ثقتهم فيك، وليكن تصرفك أمرًا متوقعًا بالنسبة لهم حتى يتسنى لهم معرفة مكانتهم لديك في كل الأوقات ولا يجب عليك مطلقًا استخدام منصبك عن طريق ترهيب فريق العمل معك.

وهناك طريقتان للقيام بإدارة الموارد البشرية طريقة العقاب وطريقة الثواب ويميل معظم المديرين إلى الطريقة الأولى وذلك لشعورهم بنقص الثقة في أنفسهم والاضطراب وعدم التأكد وهم لا يشعرون بالطمأنينة وينعكس ذلك في سلوكهم المليء بالتهديد والتنمر على العاملين معهم.

وعلينا أن نشفق على هؤلاء وأن نسعى جاهدين لتدريبهم جيدًا ولا يعلم كثير من المدراء أن سلوكهم يوضح النموذج الذي يتعامل به أعضاء فريق العمل مع

بعضهم البعض وكذلك تعاملهم مع العملاء فإذا كانوا يرون مديرًا عطوفًا ومتعاونًا يكافئ الآخرين ولديه شعور بالثقة فسوف ينتقل هذا إليهم وسيقومون بدورهم بالتصرف بنفس الطريقة مع بعضهم البعض وكذلك مع العملاء.

وثق عزيزي القارئ.. عزيزتي القارئة.. أن العمل بمبدأ الثواب يجعل الحياة أكثر سهولة وذات إنتاجية أكبر ومن الأفضل بكثير أن تعمل في مؤسسة أو شركة أو مصلحة يُستخدم فيها مبدأ الثواب للقيام بالعمل وليس مبدأ التخويف أو العقاب.

# التفويض الفعال وفنونه

يعتبر التفويض أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إنجاز عمل لابد من إنجازه بواسطة شخص آخر تم تفويضه وذلك لعدم إضاعة الوقت واستثمار الوقت في المهام الأكثر أولولية والتي لا يستطيع الإنسان أن يُفوض غيره للقيام بها.

ويمكن تعريف التفويض على أنه منح حق إتخاذ القرار وسلطة ممارسة بعض الأعباء ومسئوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذي دونه مرتبة أو بمعنى آخر هو مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وقبل أن تقوم بالتفويض لغيرك لإنجاز بعض مهامك عليك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل من الضروري إنجاز هذا العمل؟

هل يستطيع غيري إنجازه؟

وإذا كانت الإجابتان بنعم لابد من القيام بالتفويض ما دمت لا تملك الوقت لإنجاز هذا العمل بنفسك.

## أساسيات التفويض الصحيح

وهناك أسس للتفويض الصحيح الفعال يمكن إيجازها في النقاط التالية:

١- قدم معلومات كاملة عن الموضوع للشخص المراد تفويضه.

٢- حدد المسئوليات بشكل واضح.

٣- قدم النصح ولا تقدم الحلول.

٤- دع المكلف يضع القرار بنفسه.

٥- لا تستعجل في الانتقاد.

٦- تابع العمل الذي فوضت لإنجازه خلال وقت محدد.

٧- شجع المكلف على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك.

٨- لا تعكس قرارًا إتخذه الشخص الذي فوضته.

وللتفويض أهمية كبرى ليس في مجال استثمار الوقت فقط بل يتعدى ذلك للعديد من الفوائد التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

## فوائد التفويض الفعال

- يعطي المدير وقتًا أكبر للتخطيط الفعال.
- يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين.
- يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة في استغلال مهارتهم بشكل أفضل.
- ينمي مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل.
- يكسب المرؤوسين الثقة في أنفسهم ومهارتهم.
- يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة.
- يُمكن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية.

## عوامل نجاح التفويض

وهناك عوامل لنجاح التفويض يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

أ- إظهار الرغبة والاستعداد من جانب المرؤوسين في قبول مسئولية تأدية المهام المفوضة لهم والعمل في حدود السلطة المفوضة لهم وتقديم أفضل أداء ممكن وقبول مسئولية ما يقومون به.

ب- إطلاع الرئيس «المدير» على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها.

ج- إثبات الجدارة في تحمل المسئولية.

د- استخدام الصلاحيات المخولة له بفاعلية.

و- استغلال عملية التفويض في كسب مهارات وخبرات جديدة.

## أساسيات التفويض الفعال:

يمكن إيجاز أساسيات التفويض الفعال في النقاط التالية:

أ- توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.

ب- الموازنة بين كل من السلطة والمسئولية.

جـ- وضع معدلات للأداء.

د- وضع نظام رقابي فعال.

هـ- الثقة في المرؤوسين.

و- الوقوف إلى جانب المرؤوسين عندما تقع أخطاء غير متعمدة.

ز- التفويض وليس التخلص من السلطة.

ح- عدم التهرب من المسئولية.

ط- لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.

ي- وفر التدريب المناسب للتفويض.

ك- فوض كمية عمل مناسبة.

ل- وضح السبب من وراء التفويض.

## الكيفية المثلى للتفويض

يمكن إيجاز الكيفية المثلى للتفويض في النقاط التالية:

١- وضع قائمة بجميع الصلاحيات.

٢- ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية دون غيرها.

٣- تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.

٤- إطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.

٥- تقييم عملية التفويض من وقت لآخر.

٦- تطوير عملية التفويض بناءًا على نتائج التقييم.

**لماذا يتهرب المرؤوسين من التفويض؟**

يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب الآتية:

أ- التدخل المستمر من المدير في سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.

ب- عدم حصول المرؤوس على المعلومات الضرورية حيال المهام المفوضة والتوقعات المرجوة.

ج- عدم حصول المرؤوس على أية مكافآت مادية أو معنوية رغم العبء الإضافي الذي يلقيه التفويض على كاهله.

د- نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة في القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد تفويضها.

هـ- الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

**لماذا لا يرغب المدراء في تفويض صلاحيتهم؟**

هناك أسباب شخصية ونفسية وراء عدم رغبة المدراء في تفويض صلاحيتهم ويمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي:

١- الرغبة في الإشراف المباشر على العمل.

٢- الطلب من كل شخص أن ينجز العمل بشكل مطابق لمرئيات المدير.

٣- الاعتقاد الخاطئ بأن باستطاعة المدير إنجاز العمل بشكل أفضل.

٤- عدم وجود خبرة في عملية التفويض.

٥- عدم الاطمئنان لأداء الغير.

٦- فقدان الثقة بالمرؤوسين.

٧- عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.

٨- الرغبة في الوصول إلى الكمال في إنجاز الأعمال.

٩- عدم وجود طرق رقابة فعالة.

١٠- الخوف من كراهة الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة.

١١- الخوف من فقدان السلطة والنفوذ في الإدارة.

## القيادة ودورها في إدارة الموارد البشرية

للقيادة دورًا هامًا في الإدارة، يبرز من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والإجتماعية للعملية الإدارية، وتوفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها والقيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين أو بيئة دون الأخرى، ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري، كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الإجتماعية، ولم يكن من الممكن لهذه الدراسات في مجال الموارد البشرية أن تحقق هدفها إلا إذا أُحيطت بالجهود السابقة في هذا المجال، وأفادت من تصوراتها وتحليلاتها وتفسيراتها ونتائجها، فتبدأ من حيث انتهت هذه الجهود لتضيف إليها من النتائج ما يتعلق بموقف جديد زمانًا ومكانًا وما قد يدعمها أو يخالفها مما يسهم في عملية الحفاظ على الاستمرار في البحث العلمي، ويلقي الضوء على الأهمية النظرية لهذه الدراسات.

ولهذا فقد ركز اهتمامنا على إبراز المفاهيم التي عرفتها الإدارات القديمة التي استهدفت تطوير مفهوم القيادة الإدارية كما سعينا جاهدين إلى إبراز المفاهيم التي تبنتها المدارس السلوكية، والتي تنظر للعنصر البشري على أنه العامل الحاسم والفعال في الإدارة، محاولين طرحها كبديل، للمفاهيم التي تبنتها المدارس الكلاسيكية، والتي تنظر لمشكلات الانتاج والكفاءة الانتاجية على أنها مشكلات فنية وتكنولوجية بالدرجة الأولى، وأن وسيلة زيادة كفاءة القيادة تتركز في تحسين أساليب ومعدات الانتاج.

كما ارتكز منهج البحث في أغلب الدراسات على أساس النظرة التكاملية

الشاملة للقيادة الإدارية والنظر إليها كنظام متناسق مترابط بجوانبه التنظيمية والانسانية والاجتماعية يؤثر ويتأثر بالبيئة التي ينشأ أو يعمل فيها، لتكون هذه النظرة بديلاً للنظرة الجزئية التي تؤكد على بعض جوانب القيادة وكأنها جوانب مستقلة عن بعضها.. ولابد من التأكيد على ضرورة المقارنة بين الافتراضات النظرية وبين ما هو كائن فعلاً في التطبيق العلمي، مع محاولة إجراء الملائمة اللازمة بين الصورتين على ضوء المتغيرات والظروف المختلفة، وفيما يتعلق بأساليب القيادة الإدارية فقد تبين أن هذه الأساليب كانت إنعكاسًا لمفاهيم الإدارية التي سادت في مراحل مختلفة من مراحل الفكر الإداري وأسهمت في توجيه أساليب الإدارة نحو الأخذ بأسلوب قيادي معين في مرحلة معينة من هذه المراحل.

وقد تبين من خلال التحليل كيف أن الافتراضات التي قامت عليها النظرة السلبية للإدارة، قد وجهت الأنظار إلى أن الأفراد العاملين في الإدارة محتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة، ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الاوتوقراطية باعتباره الأسلوب الذي يتلاءم مع هذه الافتراضات لأنه يُمكن القائد من ممارسة مهامة وتحقيق أهداف الإدارة.. وكيف أن الافتراضات التي قامت عليها النظرة الحديثة للإدارة قد وجهت الأنظار إلى ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد المرؤوسين على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة والعمل على تنميتهم وتطويرهم، ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الديمقراطية باعتباره الأسلوب الذي يتلاءم، مع هذه الافتراضات.

ولقد رأينا أن الأسلوب الديمقراطي للقيادة الذي يرتكز على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسية، من خلال تحقيق الإندماج بين العاملين، وعلاج مشكلاتهم، وتطويعهم ، والتأثير فيهم بحوافز معنوية ضمانًا لحسن مشاركتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، هذا الأسلوب يساعد على جعل المجموعة العاملة في ظلة أكثر تعاونًا وإيجابية ويرفع بالتالي من كفاءتها الانتاجية.

كما يجب تركيز الاهتمام على القيادات غير الرسمية وأهمية دورها في

الإدارة، لأن هذه القيادات يمكن أن تؤدي دورًا إيجابيًا إذا ما أحسنت القيادات الرسمية التعامل معها من خلال إيجاد التكامل بين متطلبات وأهداف هذه القيادات، ومتطلبات وأهداف التنظيم الرسمي الذي تعمل في إطاره.. وأنه من دون التعاون بين القيادات الرسمية والقيادات غير الرسمية فإن الأخيرة ستخلق مواقف سلبية أو عدائية من الأولى وعندها تكون القيادات الرسمية مضطرة لمواجهة هذه القيادات بالطرق التي تراها ملائمة لإضعافها أو الحد من نشاطاتها.

وفيما يتعلق بخصائص القيادة الإدارية الناجحة، فأن اختيار القيادات الإدارية يعتبر من المشكلات المهمة التي تعني بها الدول النامية على اختلاف أنظمتها، وأن صعوبة حل هذه المشكلة نابعة من كون متطلبات النجاح في القيادة تختلف من وظيفة إلى أخرى، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن موقف لآخر في المنظمة الواحدة.. وقد تم الاستعانة في حل هذه المشكلة بالجهود التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع، لوضع معايير يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، وما أسفرت عنه هذه الجهود من نظريات ابتداء من نظرية السمات التي تركزت مجهودات أنصارها حول الكشف عن مجموعة من السمات والقدرات والمهارات المشتركة للقادة الناجحين.. إلى نظرية الموقف التي تركزت مجهودات أنصارها حول تحليل عناصر الموقف كعامل مهم يؤثر في تحديد خصائص العناصر القيادية، والقول بأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله.. وانتهاء بالنظرية التفاعلية التي حاولت التوفيق بين نظرية السمات والموقف، من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأن متطلبات القيادة الناجحة نابعة من التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف الكلي وخاصة المجموعة العاملة.

ويمكن القول أن متطلبات القيادة الناجحة ترتبط بالموقف الإداري الذي يوجد فيه القائد.. وأن النمط القيادي الملائم يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة القائد على تحليل عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر على ضوء الانعكاسات البيئية

والإيديولوجيات السياسية والاقتصادية ومن ثم معرفة ما إذا كان النمط القيادي المستخدم يحقق النتائج المطلوبة.. وأن نظرية الموقف بهذا المفهوم قدمت مفهومًا ديناميكيًا للقيادة، لأنها ربطت بين القيادة والموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات والمهارات التي يمكن أن تقرر مركز القائد ونجاحه، كما أنها من ناحية أخرى قدمت مفهومًا ديمقراطيًا للقيادة، لأنها لم تحصر القادة في عدد محدد من الأفراد هم من تتوفر فيهم سمات وقدرات معينة، بل جعلت قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدًا في بعض المواقف.. ولأنها رفضت المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، من خلال تأكيدها على أن هناك الكثيرمن السمات والقدرات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب والتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإدارة، وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري أوجدت خصائص جديدة للقيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة، وتحقيق الفاعلية الإدارية، من خلال قدرة القائد على اتخاذ قرارات فعالة، ومن خلال التشخيص الواعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والاسترشاد بآراء المرؤوسين، والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار.. وقدرته على الاتصال الفعال، ومن خلال حسن إصغائه لموظفيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم، وتوضيح أفكاره حتى تكون مؤثره فيهم، وتفهمه للأهداف المتوخاه من الاتصال وتقييمة باستمرار لإتصالاته، ومحاولة تذليل العوائق التي تعترض اتصالاته وقدرته على إدارة وقته من خلال تسجيل وقته وتحليل توزيعه ووضع الأسس لأولوليه الأعمال التي تستحق وقتًا أكثر حتى لا يكون الإفراط في استخدامه للوقت في العمل على حساب صحته وقدرته على الإدارة بالأهداف من خلال تفهمه للنظام وأسلوب عمله، وتعرفه على السمات المميزة لمرؤوسيه وإشراكهم في وضع الأهداف، ومرعاة استخدامه للوقت في تطبيق هذا النظام.. وأخيرًا عليه إدارة التغيير من خلال وضع استراتيجية للتغيير، وتنفيذها، واعتماده في ذلك على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها، ومرونتها التي تمكنه من التكييف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغيرها، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغير.

6

## الفصل السادس

# الإدارة الإستراتيجية للأفراد

# من فنــون إدارة المــوارد البشريــة

## الإدارة الاستراتيجية للأفراد

تتلخص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ومن الواضح أن إيجاد هذا النوع من التثقيف في غاية الصعوبة لكن في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلية أو الوظيفية، لذلك فإن المنهج الأساسي لهذه النظرة يقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ، والأمان في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير أكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

وعلى هذا فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم التحديات للمؤسسة العصرية، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذه الثقافة في مؤسسات تقوم على ثقافات لا تؤمن بالإنسان إلا بمقدار ما يؤدي من دور وعمل، ولا تتوفر فيها مقومات الرعاية الإنسانية والتنمية للأفراد، فإن ما قيل من أن الثقافة أولاً وقبل كل شيء أثبت مصداقيته لدى كل تغيير وإبداع جديد.

### تطور الوظيفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية بطرقها وتمثيلها وإنشغالاتها كانت مرتبطة كليًا بتاريخ الاقتصاد، والتي ينجز عنها حركة إجتماعية حاملة لمتطلبات واحتياجات جديدة.

وقبل سنة ١٩١٤ لم تكن وظيفة الموارد البشرية كما هي الآن في الواقع، وإدارة الموارد البشرية كان يديرها أرباب العمل أنفسهم، أما الظروف التي أدت إلى ظهور وبروز إدارة الموارد البشرية كفرع عملي مستقل، يعود إلى إنتهاء الحرب العالمية الأولى مباشرة، وكان ذلك متداخلاً ومرتبط بتحولات الجهاز الاقتصادي لتلك المرحلة.

من جهة أخرى ظهر ميلاد الرأسمالية الحديثة والتي شهدت ظهور المؤسسة الاقتصادية الكبيرة في ظرف اجتماعي صعب، وهذه المعطيات تمثل الواقع الذي فيه ظهرت إدارة الموارد البشرية، حيث أن البناء النظري لهذه الوظيفة يعود إلى علماء أمثال كماكس فيبر وتايلور وفايول، والذين يعتبرون من أوائل المنظرين في وظيفة إدارة الموارد البشرية.

بالنسبة للعالم (تايلور) يعد أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء العمل في المنظمات الصناعية، وتسجيل الزمن اللازم لكل حركة، وحينما كان يكتشف طرق مثلى أو ممتازة لأداء عمل ما، كان يفرضها على مَنْ يختارهم من العمال أثناء تدريبهم.

لقد جعل تايلور العمل الإداري أكثر واقعية، فالإدارة العلمية تسعى لجمع المعلومات الخاصة بالعمل من العمال أنفسهم ثم تبويبها وتصنيفها ووضعها في شكل قواعد تساعد العامل على تأدية عمله بشكل كبير، وهي بذلك تجزأ العمل بين الإدارة والعمال بأسلوب يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الكفاية الانتاجية للمؤسسة، إلى جانب هذا التوجه أهتم أيضًا بكيفية تحفيز العامل وتدريبه على تقنيات العمل والآلات الجديدة في المؤسسة حتى يسمح له بالعطاء أكثر مما كان عليه، واعتبر تايلور الاختبار العملي للعاملين الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية ويجب أن يتم اختبارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.. وأن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل وبذلك فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من

العمل ومن هنا يظهر الاهتمام الواضح بالعمال من خلال مدرسة الإدارة العلمية لتايلور وبالتالي ظهرت وظيفة إدارة الموارد البشرية عند تايلور كإدارة مهمة لابد من الاهتمام بها.

وفي السياق نفسه فإن تايلور له أفعال مختلفة سمح بإنشاء تنظيم العمل حول مبادئ الوقت بمعنى وحدة الوقت اللازمة لتحقيق وظيفة محددة، كذلك ترتيب الوظائف حسب درجة التعقيد والمؤهلات المطلوبة لتحقيقها، حيث ظهر مفهوم العامل المتخصص والمؤهل، وبهذا أدت هذه المظاهر إلى وضع طرق الوصف لمناصب العمل والذي ظهر كأداة حتمية وضرورية لإدارة الموارد البشرية وهو ما سُمي فيما بعد (توصيف الوظائف).

وهناك تيار نظري ثاني ظهر وتطور يتناول بطريقة مختلفة كليًا مفهوم الأنسان في العمل وهو مرتبط بمدرسة العلاقات الانسانية، هذه المدرسة قامت بدراسة ظروف العمل والتي قام بها (التون) بمصانع (هاوثورن)، وخلال تجاربة، لاحظ (التون) أن العمال بعد تعريضهم لمختلف المتغيرات في محيط العمل خاصة شدة الضوء وساعات العمل ووقت الراحة وكذلك طريق تقاضي الأجور فأظهرت هذه التجارب أن محيط العمل له تأثير مباشر على فاعلية العامل ومردوديته، وبالتالي تم إدراك لأول مرة أثر وسط أو محيط العمل على العامل، ومنه اعتبرت تجربة (إلتون مايو) مرحلة مهمة ذات تأثير بالغ في تاريخ إدارة الموارد البشرية.

والعالم (ماسلو) أيضًا هو الآخر ساهم في تطور إدارة الموارد البشرية، وهذا بإدراجه سلم للحاجيات الانسانية والتي تنمو بانتظام من حاجيات أولية إلى حاجيات سامية، والمنطق التمثيلي للحاجات حسب هرم (ماسلو) يعتمد على فكرة أن الحاجات العليا لا يمكن إشباعها إلا بعد إشباع الحاجات السفلى للهرم.

وهذه النظرية تم توسيعها وتكميلها وتدقيقها من طرف (هيرز بزغ) من خلال دراسة التحفيز الشخصي وهو جزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للأفراد.

تعتبر هذه الوظيفة الاستراتيجية من أهم الوظائف المتواجدة في المؤسسة، وإدارة هذه الوظيفة تتعامل مع الأفراد بصفتهم أهم عنصر من عناصر الانتاج،

ذلك لأنهم يمتازون بقدرات وكفاءات ومهارات بإمكانهم تطوير المؤسسة وبالأخص مكانة المؤسسة التي يعملون بها.

فالأفراد العاملين في المؤسسة يؤثرون ويتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة، لذا قامت هذه الإدارة الوظيفية بوضع لوائح وقوانين وإجراءات تكفل خدمة العنصر البشري في المؤسسة، وجهدت في أن تحقق رغبات هذا العنصر المهم ورغبات المؤسسة ككل.

وعلى هذا الأساس تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بهدف الزيادة في تنمية المؤسسة والموارد البشرية العاملة بها ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذا التطور تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي وذلك بوضع لوائح تحدد كيفية استخدام العمال والمحافظة على حقوقهم مثل قوانين العمل والعمال، كما نجد أيضًا أن التطور التكنولوجي المتسارع والذي فرض الحاجة إلى تدريب العاملين وتطورهم بصوره مستمره وهذا يأتي مع ظهور الشركات والمؤسسات الكبيرة الحجم مما ترتب عليه زيادة الحاجة إلى الأفراد كما ونوعًا. فإتجهت الصناعة إلى إستعمال الآلات المتطلبه ليد عاملة، أكثر تدريبًا وأهمية في المؤسسات وبالتالي فالتكنولوجيا أثرت مباشرة على تحول وتطور وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة.

كذلك من بين الأسباب التي أدت إلى تطور هذه الوظيفة ظهور النقابات والإتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن مصالح العمال، مما فرض وجود إدارة الأفراد للعناية بمتطلبات هذه النقابات، ومن جهة أخرى فإن التحسن الذي عرفه العامل في مستواه التعليمي مع تطور الوضع الاجتماعي، أصبح يستطيع متابعة التغيرات السياسية والإجتماعية من خلال إدراكة للتطورات في أفكار الطبقة العمالية، وأصبح واعيا بكرامته الشخصية وبقيمة عمله بعدما كمان كالاله في يد صاحب العمل، كما سمح له المستوى الثقافي أيضًا بفهم أن التنظيم النقابي يقدم له وسيلة الدفاع الذاتي، وهكذا تمكن العمال من الدفاع عن حقوقهم وبشكل جماعي مثل مقاطعة المصانع والإضرابات.

فإنحصرت هذه الوظيفة على قيام إدارة الموار د البشرية نيابة عن أصحاب

العمل، بإجراء مفاوضات مع النقابة التي تمثل العاملين، للتوصل إلى إتفاقات بينهما ترضي الطرفين، فيما يخص التعويضات المالية والمزايا الوظيفية، وكان كل طرف يحاول تحقيق مكاسب على حساب الطرف الأخر، وتجنب المشاكل مع النقابة قدر الإمكان لأنها تشكل تهديد، على مصالح المؤسسة.

ولقد تغير هذا الإتجاه في ظل التحول الإستراتيجي الذي طرأ على وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليأخذ شكلاً ومضمونًا جديدين ومختلفين عن السابق وهذا الشكل الجديد يقوم على تحقيق التعاون والوفاق بين المؤسسة والنقابة ولقد أصبح هذا الإتجاه الجديد جزء من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا القوى العاملة، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المؤسسة ولقد تطلب هذا الوضع الجديد من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابة، وتطويرها بشكل مستمر وتعديلها مع تغير القيادات النقابية بسبب إحتمال وجود تباين في قناعات هذه القيادات.

## النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية

لقد سلطت الأضواء على إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة.

«ففي بداية القرن العشرين أدخل MEYER BLOOMFIELD في مؤسسة صناعية، مصلحة خاصة تسمي إدارة الأفراد PERSONNEL ADMINISTRATION، والتي تهتم فقط بالعلاقات مع الأفراد، وبهذا دخلت إدارة ونظام الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

وإبتداء من هذه الخطوة المهمة في مسار تطور وظيفة الموارد البشرية، أنشئت العديد من هذه المصالح المهتمه بالموارد البشرية ومشاكل العمال، كما عرفت هذه المصالح عده تسميات منها مصلحة الموظفين وغيرها، كل هذه المصالح كان إهتمامها منصبًا على العامل، ومن بين الأسباب التي جعلت المؤسسات والمنظمات تخصص هذا النوع من المصالح لخدمة العامل. هو حاجة المؤسسة لهذه المصلحة، حيث كان تسيير شؤون الأفراد والعاملين في المؤسسة لا يتطلب وجود هيئات منفصلة ومستقله لأن هذه المؤسسات كانت صغيره الحجم من حيث الهيكل وعدد

العمال من جهه ولغياب دور النقابات وضعف الإهتمام بالعنصر البشري لسوء تنظيمة وخضوعه لرأس المال أو لصاحب العمل من جهه أخرى.

فالمؤسسة لم تكن بحاجة إلى سياسة أو منهجيه خاصة للإهتمام بالعامل، وهو ما جعل صاحب رأس المال أو صاحب العمل يتكفل بشؤون عماله بنفسه والملاحظ إنه في بداية وجود المؤسسة التي أُعيد هيكل تنظيمها مع إستراتيجية التوسع في النشاط ظهرت مصلحة الأفراد، إلا أن هذه المصلحة لم تظهر واضحة في هيكلها المستحسن إلا بعد مرحلة جديدة، وظهرت مصلحة الخدمات والنقل والإشهار.

ومع إنطلاق الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة إلى اليد العاملة بنسبةكبيرة في المصانع الأوربيةخاصة، لرفع الإنتاج وكذلك في مجال الصناعات الغذائية والفلاحية، وهذا لتوفير متطلبات الحرب وتغطيتها بكل اللوازم الضرورية، ففرض على المؤسسات المحتاجة إلى مصلحة متخصصه، تقدم المساعدة للإداره في تسيير عملية إختيار الأفراد وإعطائهم قدرًا من التدريب لأداء الأعمال المطلوبة.

كما أن تطبيق نظريات الإدارة الحديثة أدى إلى تخصيص مصلحة مستقلة تهتم بشؤون العمال، كما أن تطبيق هذه النظريات في المؤسسات الاقتصادية أدى إلى ظهور بعض السلبيات أو ظواهر العمل السلبية في المؤسسة مثل التغيب المتكرر للعمال في المؤسسه، والتبذير في إستعمال المواد الأولية، وغيرها من السلبيات الناجمه عن الملل والضغط النفسي من طرق التنظيم وتقسيم العمل الناجم من تطبيق نظرية الإدارة العلمية للعمل لتايلور والمقيدة لحركة العامل أثناء ساعات العمل في المؤسسة وهذه النتائج السلبية جاءت بعد تحقيق إيجابيات في بداية الأمر مما أدى إلى القيام بدراسات وتجارب سمحت بالقضاء على تلك المشاكل من جهه، وإعداد نظريات سلوكية إجتماعية فيما يتعلق بتسيير وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة من جهة أخرى وبالتالي لم يعد تحديد المناصب والوظائف ورقابة نشاط العمال، ومختلف الأفراد في المؤسسة، يخضع إلى الجانب المادي فقط، بل تطورت عدة نظريات تأخذ بعين الإعتبار الجانب

النفسي والسلوكي للإنسان مع ربطه بالعمل في المؤسسة ونجد أيضًا تزايد دور النقابات وتدخل الحكومة في تنظيم العمل خاصه مع التطورات التي شدتها الجوانب الإجتماعية والمهنية للعمال، وتدخل النقابة والدول في التأثير في هذه الجوانب بشكل كبير بواسطة القوانين والتشريعات سواء الهيئات الموجودة على مستوى البلدان أو المستوى الدولي لبعض الهيئات مثل، منظمة العمل الدولية التي تتصل وتتسق مع باقي الهيئات المحلية والجهودية للعمل، كما إن ظهور النقابات والمنظمات العمالية وهيئات العمل التي تدافع عن العاملين، تطلب الأمر ضروره الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية ومن هنا تبلور مفهوم الإدارة الاستراتيجية للأفراد.

ومنذ تغيرت نظرة المختصين إلى العامل في المؤسسة، فكان تطور رؤية المختصين في التسيير وأهدافه في المؤسسة، حين يرى DRucker أن البحث عن الربح الأقصى ليس من مهام التسيير، وإنما مهمته اليوم البحث عن مستوى التفاهم المقبول حول أهداف المؤسسسة بين كل من العمال والمديرين وأصحاب العمل ورأس المال، وأصبحت اليوم دائرة الموارد البشرية ذات أهمية قصوى في المؤسسات الإقتصادية.

وهذه النتيجة أتاحت للإنسان أن يحتل مكانة مرموقة مهمه في المؤسسة الإقتصادية ونلتمس ذلك من خلال التطور الذي ظهر في تنظيم المؤسسات الحديثة والعصرية، إذ اصبحت المصالح والهيئات المكلفة بشؤون العمال داخل التنظيم الإداري للمؤسسات تحتل مرتبه عالية ومؤثرة، وأصبح تداول تسميات مختلفة لهذه الهيئة كإدارة الموارد البشرية، ومديرية الموارد البشرية، ومديرية البشرية، وهذا دليل على إعطاء الأهمية للعمال داخل المؤسسات.

وأصبح أمام المؤسسات الحديثه العمل على إشراك العمال بمختلف مناصبهم في الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي وفي أغلب الأعمال إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والبرامج التي تقوم بها الإدارة وفي ظل التطور في التوجيهات الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية

الإستشارية بل إنها أصبحت جزء من الإستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديرية الإدارات التنفيذية.

## تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

ظهر وتطور التفكير بشأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب التحولات التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية، ومنه توجهت أنظارها إلى التخطيط الإستراتيجي البعيد الأمد للحماية من مخاطر البيئة، وتوفير الأمان والاستقرار وأصبح لكل إدارة تخطيط وإستراتيجية خاصة بها تعمل من أجل خدمة إستراتيجية المؤسسة الكلية، وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بالمراحل الآتيه:

### - دراسة وتحديد متطلبات رساله المؤسسة:

تنطلق عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام المسئوولين بدراسة أو تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، والتي تمثل الغاية الكلية البعيدة الأجل، وهذه الغاية هي التي أنشأت من أجلها المؤسسة، والتي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، فالرسالة تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المؤسسة وبقاؤها لذلك يمكننا أن نقول بأن قاعدة أو أرضية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة مستلزمات تحقيق رسالة المؤسسة التي تلم بجميع نشاطات وأعمال المؤسسة، فهي المحدد الأول والعام لجميع النشاطات والأعمال التي تتم في المؤسسة، وبالتالي يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم بعمق مضمون رسالة المؤسسة لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تود أن تكون عليها في المستقبل وكل مؤسسة تضع إستراتيجيتها الخاصة، وتحدد أهدافها وتضعها حيز التنفيذ بمشاركة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

### - دراسة تحليل البيئة:

ينصب إهتمام هذه المرحلة على جزئين الأول تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية،

لمعرفة مدى قدرتها على تلبية إحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية كما أن معظم المؤسسات ترى الأهمية في إجراء تحليل للبيئة الداخلية لضمان تخطيط إستراتيجي فعال لنشاطاتها، وعليها الأخذ بعين الإعتبارات مختلف المظاهر الإجتماعية والسياسية والإقتصادية لهذه البيئة.

اما الجزء الثاني فينصب علي تحليل البيئة الخارجية والتي تهدف إلى معرفة فرص وآفاق الإستثمار والمخاطر المحتملة التي يتوجب تفاديها ومنه لابد من معرفه نوع الإستراتيجية التي يجب أن تبقيها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية.

وبالتالي على إدارة الموارد البشرية القيام بدراسات ميدانية متواصلة لمتابعة ما يحدث في البيئة من تغيرات تؤثر في نشاط المؤسسة، وجمع بيانات عنها وتحليل النتائج المتوصل إليها، والتي في ضوئها تضع إستراتيجيتها وتعمل على تكيف ممارستها المستقبلية معها.

وفي ضوء نتائج دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لابد أن تعمل المؤسسة على مقارنة الإمكانات البشرية للمؤسسة مع إحتمالات الإستثمار وإحتمالات المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل مما هو مطلوب معنى ذلك وجود إستراتيجية ويجب العمل على تغطيتها أو تقليصها من أجل تمكين الموارد البشرية من إستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

وحسب هذين الشقين من هذه المرحلة نستخلص أن دور إدارة الموارد البشرية يرتكز حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل إستغلال الفرص الإستثمارية ومتطلبات الأفاق المستقبلية من الموارد البشرية، كما أنها تستطيع أن تعرف إمكانيات الموارد البشرية الحالية ومدى إستطاعتها تحقيق الأهداف المرجوة.

## تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بناءا على التحليل البيئي للمؤسسة وتأسيسا عليه، فإنه يجري وضع إستراتيجية المؤسسة العامة التي ترسم إتجاهها وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ووضعها حيز

التنفيذ، تقوم جميع إدارتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها بشكل تهدف معه وتعمل على خدمه إستراتيجية المؤسسة، فإذا كانت مثلاً إستراتيجية المؤسسة التوسع، معنى ذلك بأن استراتيجيات الإدارات ستتجه نحو هذا المسار.

وبالتالي فإن في ظل هذه الإستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية بإستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زياده عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبة إستراتيجية التوسع وستعمل على توسيع عملية الإختيار والتعيين، وبرامج التكوين والتنمية وتكثيف نشاط حماية للعاملين من مخاطر العمل، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات للترقي وإيجاد وظيفة جديدة كما ستوسع من خطة الحوافز في المؤسسة.

وبالتالي فإن وضع وتطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم بشكل يعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وإنجاز أهدافها فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة التوسع، فإن إستراتيجية إدارة المورد البشرية ستكون التوسع أيضًا وفق متطلبات المؤسسة.

وبالتالي فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية له جزء كبير في إثبات هوية المؤسسة، وتحديد مهام كل طرف في المؤسسة، ودفع الأفراد إلى الإنتاجية، ويتبين من خلال إستراتيجية المؤسسة العامة، أنه يوضح الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة من إستقطاب وإختيار وتدريب الموارد البشرية، بشكل ينسجم ويتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها أصلاً تعمل علي تحقيق أهداف إسترايجية المؤسسة.

## العلاقات الإنسانية ودورها في إدارة الأفراد

مع نمو المنظمات الأقتصادية في العصر الحديث، والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، ومع ظهور التنظيمات العمالية، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الإهتمام بمعنويات الموارد البشرية، حيث أصبح ضمن

أهدافها الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والأهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لجميع أفراد التنظيم.

فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيًا وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

ولقد كانت تجارب (ألتون مايو) والنتائج التي وصلت إليها نقطة تحول رئيسيةفي بدء الطريق للعلاقات الإنسانية، حيث أنها النتائج النهائية لعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراد فحسب، بل في وضعهم كأعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لم يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين أفراد وهم في شكل مجموعات، لذا فإن النظره لموضوع مناقشة العلاقات الإنسانية في محيط العمل كونها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الأداء بإنتاجيه، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسيه والإجتماعية، ومن هنا يمكننا أن نُعرف العلاقات الإنسانية بأنها الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعية العلاقات الإنسانية لابد من تحليل وفهم واضح للفرد ولأتجاهاته داخل المنظمة وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تبني على:-

١- أن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين، بل في جماعات عمل، وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

٢- إن الفرد هو عضو في جماعات غمل مختلفه داخل المنظمة، وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة وإتجاهات هذه الجماعات وأهدافها.

لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الإنسانية هو العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة، ولاسبيل لها في ذلك سوى تحديدها للمفاهيم وللمعوقات السلوكية التي بواسطتها يمكن السيطرة إلى حد كبير على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم.

## - إدارة الأفراد والروح المعنوية:

تعتبر علوم النفس وأهمها الصناعي والتجاري من أحدث العلوم التي أثرت بشكل واضح، واحتلت مكانة رفيعة لما تقدمه من عون كبيرفي تحديد وتحليل المشكلات الإنسانية، وفي معرفة إتجاهات الأفراد وحقيقة سلوكهم.

والروح المعنوية في الصناعة تعتبر أحد الموضوعات المهمة التي يعالجها علم النفس الصناعي، والتي نالت القدر الكبير من العناية من جانب رجال الإدارة وعلماء النفس في الدول المتقدمة ويرجع إهتمام إدارة الأفراد بالتحديد بموضوع الروح المعنوية لضمان فعالية أداء جميع أفراد التنظيم في تحقيق هيكل أهداف المنظمة، ولا شك أن رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم يؤدي بالضرورة إلى ضمان التوافق والتعاون في ممارسة وظائفهم، وبالتالي تعاونهم مع الآخرين لتحقيق الكفاءة للأداء التنظيمي.

## - تعريف الروح المعنوية

يدل مصطلح الروح المعنوية على حاله غير ملموسة يحيطها الغموض، لذا من الصعب وضع تعريف دقيق وشامل مما سبب كثيرًا من الارتباك والحيرة لبعض الباحثين في تحديد تعريف وأضح أو تسميه صحيحة، لذا فقد عرف البعض الروح المعنوية العمالية بأنها الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما عُرفت بأنها التزام أدبي من قبل الفرد لبذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المنظمة وتحقيق أهدافها ولا شك أن الفرد ملزم بأداء عملة بطريقة مُرضية في مقابل حصوله على الأجر، كما أن رب العمل ملزم أدبيًا بدفع الأجر المجزي له وبأن يُحسن معاملتة، ولكن من جهه أخرى ليس من المسلم به دائمًا أن نعتبر الروح المعنوية واجبًا أو التزاما من الفرد يستطيع أن يكرس

الوقت والجهد المطلوبين كعوامل وشواهد على الروح المعنوية العالية إلا أنه بالرغم من ذلك تظل روحه المعنوية منخفضه.

ويقصد بالروح العنوية في العمل أو في المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يُهيئ للفرد الإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعدادًا للميل مع المؤثرات الخارجية وخاصة تلك التي تقوم على الزعم بأن هم المنظمة الأوحد هو أن تأخذ من الفرد ما تستطيع من جهد وتعطية أقل ما يجب من مقابل.

والروح المعنوية صفة جماعية كما هي صفة فردية، فهي تمثل مجموعة العلاقات الإنسانية والإتجاهات الجماعية للأفراد نحو عملهم ونحو علاقاتهم مع المستويات الإدارية التي يعملون معها وكذلك نحو مناخ العمل وظروفة.

لذا فإنه من الثابت أن الروح المعنوية هي عنصر ضروري مهم لتحقيق التعاون التام بين الإدارة والأفراد، كما أن انخفاض الروح المعنوية أو ضعفها يعتبر عقبة في سبيل تحقيق ذلك التعاون، هذا وتدل الشواهد دلاله واضحة على أنه كلما ارتفعت روح الأفراد المعنوية في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة كفايتهم الإنتاجية، وأن رغبة الفرد في إستخدام كل ما لدية من قدرات في أداء عمله أصبحت من العوامل المهمة التي تحدد كفايته الانتاجية في ذلك إلا إنه يندر أن يوجد من بين الأفراد مَنْ يستخدم كل قدراته في عمله، ومن ثم كان من المتذر اعتبار إنتاج الفرد محددًا لقدراته على العمل فهو في العادة لا يبذل من الجهد إلا ما يعتبره كافيًا للأحتفاظ بعمله والاستحواذ على رضا زملائه ورؤسائه احيانًا ولتلافي أمر انخفاض اجره، ومن أجل هذا بدأت المنظمات الحديثة تعمل على استخدام الوسائل والطرق التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل، وتعتبر الروح المعنوية العالية هي إحدى الوسائل الرئيسية.

### محددات الروح المعنوية:

للروح المعنوية أربع محددات أساسية هي:

١- الشعور بالإنتماء إلى الجماعة مع العمل على تحقيق تعاون هذه الجماعة.

٢- الحاجة لوجود هدف معين يتكاتف الأفراد من أجل تحقيقه.

٣- أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى الهدف.

٤- أن يؤدي الفرد عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف.

والواقع أن الأفراد في العمل يزيد ميلهم نحو تكوين مجموعة واحدة أو عدة مجموعات فرعية سواء علم بذلك رجال الإدارة أم لا، ومن الدلائل القوية أن جو العمل لا يصبح مثاليًا إلا إذا توافرت فيه حالة يتحقق فيها مستوى عال من الروح المعنوية متى انصهرت الأفراد وأصحاب الأعمال أو ممثليهم في مجموعة واحدة، ولقد أصبح من العسير على إدارة الأفراد أن تتجاهل أمر وجود الكيان الاجتماعي للأفراد في المنظمة، وإذا فعلت ذلك فهي إنما تتجاهل حقائق الأمور خاصة إذا أصرت على أن هؤلاء الأفراد إنما يعملون من أجل الحصول على مقابل ما.

## طرق تنمية الروح المعنوية

إن خلق الروح المعنوية لا يكون إلا با حتواء جو العمل المحيط بالفرد على الظروف المواتية لتنميتها والواقع أن لتحسين ظروف العمل الأثر الكبير في رفع معنويات الفرد وبالتالي في التأثير ما يدفع إدارة الأفراد إلى العناية بهذا الأمر بعينه والإفادة من القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم التي قد يعجزون عن استغلالها لسوء حالتهم أو عدم ملائمة بيئة العمل لهم، وكذلك إلى إرضاء شعورهم بتهيئة الاستقرار النفسي لهم وتأمينهم في الشيخوخة عند العجز وبإشراكهم في بعض نواحي الإدارة، وفتح مجال التمتع بمزايا مختلف الخدمات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بتوفيرها لهم.

وتوجد عدة عوامل تعمل على تنمية هذه الروح بين الأفراد في المنظمات الحديثة وهي:-

- لابد أن يشعر كل فرد بأن جهوده تكون دائمًا موضع التقدير من قبل الإدارة.
- وجوب تهيئة فرص التعبير عن النفس لكل فرد في عمله وكذلك فرصة أداء العمل بحرية مع الاتقان تجعله يعتز بأدائه.؛
- وجوب تحرر الفرد من القلق مما يساعده على شعوره بقدر معقول من الاطمئنان بالإحتفاظ بوظيفته.
- يجب أن يشعر الفرد بالمحبة نحو رئيسه المباشر، وأن يحس بعدالته وبعده عن محاباه أشخاص على حساب آخرين.
- لابد للفرد أن يجد في محيط عمله جوًا اجتماعيًا ممتعًا.

فإذا ما تحققت هذه العوامل والشروط ورسخت في شعور أفراد التنظيم وأفكارهم، ارتفعت روحهم المعنوية وأصبح المناخ السائدمساعد في أداء أفراد التنظيم مما ينعكس بالضرورة على الأداء التنظيمي والكفاءة الإنتاجية.

## السياسة الخاصة بالروح المعنوية

تسعى إدارة الأفراد إلى الحفاظ على مستوى الروح المعنوية العالية بين الأفراد وخلق أي سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والإرتقاء بمستوى تلك الروح المعنوية.

وهذه السياسات قد تتطلب القيام بدراسات دورية لإكتشاف مستويات وإتجاهات الروح المعنوية، علمًا أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسات وأبحاث دورية لأكتشاف مستويات وإتجاهات الروح المعنوية، كما أن بعض المديرين يعارضون القيام بدراسة رسمية للروح المعنوية ويشككون في نتائج هذه الدراسات.

### مظاهر الروح المعنوية السلبية:

من مؤشرات إنخفاض الروح المعنوية- التباطؤ والتوقف عن العمل

والاستقالات وارتفاع نسب الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح ، هذه كلها مجرد شواهد ومؤشرات تدل على القلق أو عدم استقرار الأداء، وهو ما يحتاج إلى دراسة نماذج منها بشكل منفصل نورده فيما يلي:-

١- فقدان الأ هتمام:

إن عدم إهتمام العامل بالعمل هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار الأداء.. وكثيرًا ما يعبر ذلك عن التعب والملل.. إلخ وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية.

٢- دوران العمل:

وهو من أقدم أشكال عدم استقرار الأداء، فإن إستخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض، يؤدي إلى عدم الاستقرار.

٣- المظالم والشكاوي:

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتحلل منه والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها الأفراد بعدم العدالة، وهذه الحالة تعتبر مؤشرًا مباشرًا لإنخفاض الروح المعنوية الفردية.

٤- التوقف عن العمل: work stop page

تعتبر الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج وليس كل توقف عن العمل إضرابًا فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

٥- الغياب: Absenteeism

يعتبر إزدياد معدل الغياب، ظاهرة تستحق الدراسة كمظهر لإنخفاض الروح المعنوية وفي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للأفراد الذين يتقاضون اجورهم بالساعة، ويمثل ذلك نسبة ٣٪. وهذا المعدل المتوقع، عند زيادته يتوجب على إدارة الأفراد دراسه الأسباب التي أدت إلى زيادة المعدل.

٦- مشاكل النظام:

مشاكل النظام: ثبت أن كثره هذه المشكلات تشير إلى انخفاض الروح المعنوية،

ومرتبكي تلك المشكلات والمخالفات يبدون عصبيه ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنظمة وقد يبدو أحيانًا أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم توجيه أو عدم المعرفة بهذه التعلميات، أو نقص الإشراف، ولكن الكثير منها يرجع إلى اسباب أكثر عمقًا من ذلك مثل سوء الأختيار أو النقل الخاطئ للفرد من وظيفة لأخرى.

وتتأثر معنويات الأفراد بالقواعد التنظيمية نفسها وبطريقة الالتزام بهذه القواعد، فبعض هذه القواعد غير مقبوله منطقيًا، وبعضها الآخر مجحف، وقد لا يكون الجزاء متناسبًا مع الذنب كما أن عدم دراية وكفاية الرؤساء في فرض التعليمات قد يؤدي إلى عدم الرضا بين العاملين.

٧- تقييد الإنتاج: Restrietionof production

إن تعمد خفض الإنتاج هو دليل على شعور الأفراد بإنخفاض الروح المعنوية بينهم، ومعنى تقييد الإنتاج هوأن ينتج الفرد كمية أقل مما يستطيع إنتاجة، فهم يضعون معدلات للإنتاج يلزمون زملائهم بها، وبذلك فهم يصنعون قواعد تحول دون كفاءة العمل ويمكن دراسة ذلك عن طريق مراجعة الإنتاج بين آن وآخر.

# تنظيم وإدارة الموارد البشرية
# طريق النجاح في القرن (٢١)

كان المحللون الاقتصاديون يروا أن نجاح المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال يعتمد بدرجة كبيرة على التكنولوجيا والموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وقدرتها علي المنافسة ونصيبها في السوق وقدرتها علي حماية منتجاتها من التقليد ولكن مع مطلع القرن الـ٢١ ثبت أن هناك عاملاً رئيسيًا لا يمكن إغفاله هو السبب الرئيسي لنجاح تلك المؤسسات او الشركات او المنظمات الاعمال وهو قدرة تلك المؤسسات على إدارة مواردها البشرية بنجاح يصعب على المنافسين محاكاته علاوة على هذه القدرة علي التنظيم وإدارة الموارد البشرية تزامنت مع القدرة على التغيير المستمر..

والحقيقة التي لا جدال فيها أن أهمية مواردنا البشرية تزداد يومًا بعد يوم فأسس النجاح كالتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وحصه الشركة من السوق ودرجة الحماية التي قد توفرها الحكومات او الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الاقل تكلفه لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي فالتكنولوجيا تتغير بسرعه كبيرة، وبالتالي اصبح الحفاظ على التفوق فيها امر صعب المنال وخصوصًا بعد ظهور الاجيال الجديده من الحاسبات الأمر الذي جعل التصميم والانتاج في متناول الجميع بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الأبتكار بعد مضى وقت قصير على ظهورها أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان لآخر كذلك لم تعد اقتصاديات الإنتاج الكبير عاملاً مهما بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعدده للمستهلكين او ما يطلق عليه (التخصص المرن).

ويمكن القول إنه مع انخفاض التأثير النسبي لعوامل التنافس الأخرى وأصبح العاملون وطرق العمل هي العاملان المحددان للنجاح والقدرة على التنافس وذلك لأسباب عديده منها:

- إن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للعاملين يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده على عكس التكنولوجيا.

- أن إدارة العاملين تشكل منظومة متكاملة، فإذا نُقل أو قُلد جزء منها بدون الكل وطبق في بيئة مختلفة فإنه لا يعطي نفس النتائج المبتغاة.

- تحقيق التميز من خلال العاملين يحتاج إلى تغيير في طريقة التفكير. كأن نعمل معهم ومن خلالهم ولا نعاملهم كتروس في آله يمكن الاستغناء عنها واستبدالها كيفما اتفق، كما يجب إعطائهم مزيدًا من الحرية والنظر إليهم كعامل إيجابي وليس كتكلفة وعبء على المنظمة يجب تخفيضه أو الاقلال منه.

ولأن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين يصبح لزامًا علينا تنمية مهاراتهم وقد اثبتت البحوث والدراسات العلمية الحديثة أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين ٢٦٪ و ٥٥٪ في رفع وتحسين الإنتاجية وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيره على التعلم والتدريب، كما اظهرت الدراسات الميدانية أن معظم المتقدمين الجدد للوظائف تنقصهم المهارات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة وأن معظم الدول والحكومات العربية ليس لديها سياسة عامة لتشجيع التدريب في المنظمات بالإضافة إلى أن كثير من الشركات تعتقد ان ثمار التدريب قد تجنيه شركات اخرى او لأنها تأخذ وقتا طويلاً حتى تؤتي اكلها في وقت اصبح العائد السريع هو السمه السائده فإن التدريب غالبًا ما يكون ضحية توفير النفقات... لكن المنظمات التي ترنو إلى النجاح لا تدخر جهدًا في تزويد العاملين بما يحتاجونه من مهارات ومعارف ومثال ذلك شركات صناعة السيارات اليابانية فقد حققت ما حققته من نجاح لأنها تنفق اربعة امثال ما تنفق الشركات الأمريكية المماثلة وذلك على التدريب وتنمية مهارات مواردها البشرية.

# 7

## الفصل السابع

# الحوافز كوسيلة لإدارة وتنمية الموارد البشرية

# الحوافز كوسيلة لإدارة الموارد البشرية

من المتعارف عليه أن رغبة الفرد في العمل هي أحد عاملين أساسين يحددان مستوى أدائه وبالتالي مستوى كفاءته الانتاجية وهما الدافع والرغبة في العمل وتلك الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد وتصبح مهمة إدارة الموارد البشرية هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عليها في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المنشودة والمرجوة وبالتالي يحدد سبيل العمل أمام الإدارة في التأثير على اتجاهات العاملين وإثارة دوافع العمل لديهم وتوجيه سلوكهم في اتجاه رفع الكفاءة الانتاجية لهم.

بمعنى آخر أن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تكمن في إطلاق تلك القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للمساهمة عن رغبة واقتناع في زيادة الانتاج ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية.

ومن هنا تأتي التفرقة بين الدافع إلى العمل من ناحية وبين الحافز على العمل من ناحية أخرى، ذلك أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هودفعه من الداخل أو قوة داخلية تعتمل في نفس الانسان وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف.

وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها التي تنبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شيء معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها

وعلى ذلك فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل ويكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدر زيادة الأجر أو الحافز في حالة عن أخرى.

إذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجاته.

أي أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الانسان وتؤثر على سلوكه وتصرفاته.

وهناك علاقة ما بين الدوافع والحوافز وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجود في بيئة العمل مكتملاً وكلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر ومثال ذلك لو كان الدافع الأساسي الذي يدفع أعداد كبيرة من العاملين في المشروع إلى العمل هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع حاجاتهم المختلفة فإن الحافز الأساسي هنا هو الأجر والمزايا النقدية الأخرى التي يحصل عليها العاملون وكلما كان الأجر مرتبطًا بكمية الجهد وجودة الانتاج الذي يقدمه الأفراد كلما كانت رغبتهم في بذل المزيد من الجهد أكبر حيث يؤدي هذا إلى حصولهم على أجر أعلى.. ولكن لو تصورنا أن الحافز الذي قدمته الإدارة لهؤلاء العاملين ليس أجورًا مرتفعة ولكن بعض المزايا العينية الأخرى مثل العلاج المجاني أو بعض الحوافز المعنوية مثل لوحات الشرف أو شهادات التفوق أو رحلات.. إلخ هل نتصور إن مثل تلك الحوافز يمكن أن تؤدي إلى رفع الانتاجية وزيادة كفاءة العمل؟ ستكون الإجابة بالقطع «لا» حيث ينعدم التوافق ما بين الرغبة التي تدفع الأفراد إلى العمل وبين ما تقدمه الإدارة لإشباع تلك الرغبة، وبنفس المنطق فإن تقديم المزيد من الأجور كحافز للأفراد على زيادة إنتاجهم لن يجُدي في تحقيق هذا الهدف إذا كان الأفراد مدفوعين إلى العمل برغبات أخرى لا تشبعها الأجور كالرغبة في الترقي أو بدافع الشعور بالواجب الوطني.

أي أننا نستطيع أن نخلص إلى أن التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد مدفوعين إلى العمل برغبات أخرى لا تشبعها الأجور كالرغبة في الترقي أو بدافع الشعور وبين وسائل اشباع تلك الحاجات التي يمكن تحديدها بما يلي:

- حالة الفرد المعنوية.
- درجة رضائه عن عمله.
- إنتاجيته إذا فرض توفر عامل المقدرة.

ويمكن تقسيم أنواع الحاجات إلى ما يلي:

- حاجات أو دوافع أولية.
- حاجات أو دوافع اجتماعية.
- حاجات أو دوافع ذاتية.

وبالمثل فإننا نستطيع تقسيم الحوافز إلى ثلاثة أنواع تتفق مع تقسيمنا للحاجات أي حوافز أولية وحوافز اجتماعية وحوافز ذاتية وكذلك يمكن النظر إلى الحوافز من حيث كونها إيجابية أو سلبية فالحافز الإيجابي يسهل أو ينمي بعض أنواع التصرفات بينما الحافز السلبي يمنع بعض أنواع التصرفات.

ومن ناحية أخرى نجد تقسيمًا شائعًا للحوافز إلى مادية ومعنوية ويقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى وغيرها وتشمل الحوافز الآتية:

- الأجر.
- ضمان واستقرار العمل.
- ظروف وإمكانيات العمل المادية.
- ساعات العمل.

ومن ناحية أخرى فإن الحوافز غير المادية «المعنوية» تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الأصدقاء والانتماء إلى جماعة والحاجة إلى التقدير والثناء على جهوده وغير ذلك وتشمل تلك الطائفة من الحوافز ما يلي:

- فرص الترقية والتقدم.
- علاقات الزمالة والصداقة مع مجموعات العاملين.

- الإشراف والرئاسة المشجعة.

- الاعتراف بأهمية الفرد وتقدير جهوده في العمل.

- سياسات الإدارة ونظرتها إلى العاملين.

ولابد أن نعود لمفهوم الحوافز وأهميتها في إدارة وتنمية الموارد البشرية ونقول: هل سبق لك أن تساءلت لماذا يبدو العاملين معك مندفعون للعمل؟

أنها مشكلة حقيقية فقد أثبت الدراسات العلمية أن الموظفين الغير مندفعين للعمل تُعد مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية وتكلف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل سنة وهذه المشكلة واسعة الانتشار جدًا بحيث يرى بعض الخبراء أن ٧٠٪ من العاملين في معظم الشركات الأمريكية عام ٢٠٠٨ أقل اندفاعًا مما كانوا عليه عام ٢٠٠٧ لذا ما الواجب عليك عزيزي المدير لتحفيز موظفيك والعاملين معك للقيام بأفضل ما لديهم؟

يتساءل أحد المدراء قائلا يصل الموظفون لمكاتبهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل، ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد وهم موجودون عند الحاجة لهم فهل يُعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للعملاء أمرًا شاق عليهم؟ هل الابتسامة في وجه العميل بدلاً من العبوس في وجهه والإقلال من التذمر أمرًا صعبًا، إننا نقدم لهؤلاء العاملين حوافز متميزة وأجازات مدفوعة الأجر فلماذا لازلنا نحصل على أداء أقل من المطلوب؟

ويقول مدير آخر المشكلة إن المزايا والحوافز التي يحصل عليها العاملين لم تصبح حافزًا لتشجيعه بل يتساءلون ويطلبون المزيد من الحوافز، والحقيقة إن مثل هذه الأقوال صادقة وحقيقية وأصبح الحافز جزء لا يتجزأ من الأجر.. لذلك لابد من تغيير النظرة إلى الحوافز لكي تصبح حوافز مشجعة على الأداء وليست حقًا مكتسبًا لا طائل من ورائه..

والحقيقة التي لا ريب فيها أن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تعمل على تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.

ولقد اهتم الاسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة.

ففي الدنيا يقول رسول الله ﷺ: «مَنْ صلى عليَّ صلاة صلى الله عليه بها عشرًا»، والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير.

ويقول المولى تبارك وتعالى: ﴿هَلْ جَزَاءُ الإِحْسَانِ إِلاَّ الإِحْسَانُ﴾، سورة الرحمن الآية (٦٠).

وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

ويحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

٢- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.

٣- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

٤- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

٥- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

٦- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

## أسس منح الحوافز

يُعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى معظم الخبراء وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي «أو التميز في الأداء» أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو المهارة.

## أنواع الحوافز:

- حوافز على مستوى الفرد.
- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما الحوافز المادية والحوافز غير المادية.

### أولاً الحوافز المادية:

هذه الحوافز تضاف إلى الأجور وهناك الأجر الذي يعتبر حافز في حد ذاته..

وعلى هذا يمكن القول أن الأجور تمثل واحدًا من أهم حوافز العمل في المجتمعات الحديثة وتختلف أنظمة دفع تلك الأجور باختلاف المنشآت أو المؤسسات كما تختلف طرق دفع الأجور في المشروع الواحد بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من الأعمال، المهم أن كل فرد يحصل على أجر معين متميز لقاء ما يقوم به من عمل يُعتبر حافز فعال بالنسبة لهؤلاء..

ويعتبر الأجر المتميز الذي يحصل عليه أي فرد حافزًا قويًا ومحصلة لتفاعل عدد كبير من العوامل أهمها:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته أو أهميته.
- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ورغم الرأي السائد عن أهمية الأجور المتميزة كحافز على الانتاج ورفع الكفاءة إلا أن هناك رأي آخر لفريق من خبراء الأدارة ينادي بأن كل ما يطمع فيه العاملين هو الأجر المتميز بالإضافة إلى حافز آخر متميز أيضًا وأن مزيدًا من الأجر يدفع إلى بذل المزيد من الجهد وتلك هي فكرة رجال الاقتصاد ورواد الإدارة الكلاسيكية الذين كانوا ينظرون إلى العامل باعتباره أداة من أدوات الانتاج وأن الأجر المتميز هو المقابل الوحيد لقوة العمل التي يبذلها الأفراد وعلى النقيض من ذلك نجد أن هناك فريق من علماء النفس الصناعيين الذين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا هو أكثر حوافز العمل أهمية، وهم يرون أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة لا علاقة للأجر بها وذلك الخلاف في وجهات النظر يدعو الإدارة الواعية للموارد البشرية إلى ضرورة الحرص والحذر في رسم سياسات الحوافز إذ أن الإدارة تواجه موقفًا صعبًا للغاية، فالهدف هو رفع الكفاءة الانتاجية والوسيلة هي استخدام بعض الحوافز التي تثير رغبات العاملين في الانتاج ورفع مستوى الأداء.

إذن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة هي تحديد أي نوع من الحوافز يستخدم في كل موقف أو حالة.

وتطبيقًا لهذا المبدأ ينبغي تحديد الأهمية الحقيقية للأجور كحافز على الانتاج قبل رسم برامج للحوافز تقوم على أساس الأجور.

## عوامل إجادة العمل

هناك عوامل تؤدي إلى إجادة العمل ورفع الكفاءة ويمكن ترتيبها حسب طبيعة العمل ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- أهمية العمل الذي تقوم به أنت.

- مدى السلطة التي تتمتع بها في عملك الحالي.

- توفر العلاقات الطيبة مع زملائك في العمل.

- ضمان واستقرار العمل.

- فرص التقدم والترقي في عملك الحالي.

- تقدير الجهود التي تبذلها في عملك.

- الأجر.

- الخدمات والمزايا المختلفة التي تحصل عليها في عملك.

وهناك دراسات أثبتت أن مجموعة العاملين المختلفة في المستوى الإداري ونوع العمل ومستوى التعليم والدخل قد اتفقت أراؤها على أن الحافز الأساسي الذي يدفعها إلى بذل المزيد من الجهد والعمل هو الأهمية التي يحتلها العمل نفسه أو مضمون العمل وأهميته النسبية أما فيما يختص بالأجر فقد اتضح أنه يحتل المرتبة الثالثة في الأهمية بعد عاملي أهمية العمل وفرص التقدم والرقي في العمل.

وهناك شرطان أساسيان على الأقل لكي ينتج الأجر أثرًا بالزيادة على الانتاج هما:

- أن يكون الفرد راغبًا في الحصول على أجر أعلى أي أن تكون الزيادة في الأجر مرغوبة في حد ذاتها.

- أن تكون هناك علاقة مباشرة وارتباط إيجابي بين زيادة الانتاج والحصول على زيادة في الأجر.

ويمكن القول أن الشرط الأول شرط طبيعي ومنطقي إذ لكي يصبح الأجر حافزًا على زيادة الانتاج ورفع مستواه ينبغي أن تتوفر لدى العاملين الرغبة في الحصول على مزيد من الأجر إذ لو انعدمت تلك الرغبة ما كان للأجر أي تأثير مثلاً في حالة الشخص الذي يعتقد إنه ليس بحاجة إلى مزيد من الأجر فإن الوعد بزيادة الأجر فعلاً لن يدفعه إلى زيادة الجهد المبذول أو التضحية بجانب

من وقت راحته في سبيل العمل حيث أن تلك الزيادة في الأجر تقل في أهميتها النسبية للعامل عن غيرها من الحاجات كالراحة.

ويمكن القول أيضًا إنه لو لم يكن هناك ارتباط ما بين الأجر أو الزيادة فيه من ناحية وبين مقدارًا الجهد المبذول في العمل من ناحية أخرى سينعدم تأثير الأجر والزيادة فيه على الانتاج إذ لا يشعر العامل الذي حصل على تلك الزيادة بأن هناك سببًا يدعوه إلى زيادة الانتاج وعلى العكس من ذلك لو كان الحصول على تلك العلاوة متوقف على إنتاجية العاملين لكان هناك حافز يدعو العاملين إلى زيادة الانتاجية إذ يصبح مستوى الكفاءة الانتاجية هو السبيل الوحيد أمامهم للحصول على الحافز المرغوب.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية التي تُريد رسم سياسة للحوافز أحد أركانها الأجر ينبغي أن تتأكد من الآتي:

أ- وجود علاقة بين الأجر المدفوع والانتاج المقدم من العامل أو وجود سبيل إلى إيجاد تلك العلاقة.

ب- توفر الرغبة لدى العاملين في الحصول على الأجر المرتفع.

والحقيقة التي لا ريب فيها إن استخدام الأجر لحفز العاملين على بذل مزيد من الجهد ينطوي على عملية تغيير في سلوك هؤلاء العاملين فالإدارة في تلك الحالة تحاول تعليم الأفراد عادة جديدة أو نمط سلوكي جديد.

**ثانيًا: الحوافز غير المادية:**

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الاشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية أي أن تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث إنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة ومن أهم تلك الحوافز ما يلي:

- فرص الترقي والتقدم

وهناك العديد من الأسباب التي تسبب خلو بعض المراكز مثل التقاعد -

الاستقالة - التوسع في الأعمال، وقد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز بأفراد من الخارج إلا أنها في كثير من الأحيان تعمد الإدارة إلى ملء تلك المراكز بأفراد من الداخل وفاعلية الترقية كحافز على العمل والإجادة تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجه الفرد وكفاءته لذلك يؤكد بعض خبراء الإدارة أن المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بانتاجيه الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر انتاجيه وكفاءه من تلك الأماكن التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات الشخصية أو عوامل المحاباة والوساطة.

وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين أنتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملاً في الحصول على الترقية.

ويمكن القول أن هناك شرطين أساسين لفاعلية أي حافز وهما يلعبان دورًا أساسيًا في تحديد فاعلية حافز الترقية وهما:

- ارتباط الحافز بالانتاج أو الأداء الشخصي.

- أن يكون الفرد راغبًا في الحصول على ذلك الحافز، وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العُليا، فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم والحركة صعوديًا.

والحقيقة التي لا ريب فيها إن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الانتاج هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفعة.

ومن أنواع الحوافز غير المادية الأخرى التي تؤثر على كفاءة العاملين الإنتاجية هي:

- نوع الإشراف وأسلوبه.

- تقدير الإدارة واعترافها بمجهود العاملين.

- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في رسم السياسات واتخاذ قرارات العمل.

**الخلاصة:**

يمكن القول إن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى أشباعها عن طريق العمل.

وتتوقف فاعلية الحوافز «سواء المادية أو غير المادية» في حفز الأفراد على زيادة الانتاج ورفع مستوى الكفاءة على توفر شرطين أساسيين هما:

- ارتباط الحافز بالانتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول على الحافز من ناحية أخرى.

ولعل من أهم تلك الحوافز التي حظيت بنصيب كبير من الدراسة والبحث هو حافز الأجر الذي اختلفت آراء الدارسين حول أهميته في تشجيع الأفراد على زيادة الانتاج.

والنتيجة العامة التي توصل إليها الكثيرون أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد الذي يسعى الأفراد للحصول عليه ولكنه واحدًا من أهم تلك الحوافز التي ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تتوخى كل الدقة في اختيارها وتقديمها للعمال.

8

## الفصل الثامن

# تقييم الأداء وتقويم كفاية العاملين

# تقييــــم الأداء

الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المشروعات والمؤسسات والهيئات هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية ووظائف إدارة الأفراد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف والذي تقوم به من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة والاختيار والتعيين ورسم سياسات الأجور والحوافز وإعداد فئة من القادة والمدربين وتهيئة سبل الاتصالات الفعالة.

وتساهم إدارة الأُفراد مساهمة أساسية في رفع كفاءة الانتاجية عن طريق توفير الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة وتوفير الجو الصالح لهم الذي يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة ولكن ليس هذا دليلاً كافيًا على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلاً لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصي في محاولة للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساسًا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الأجور أو المرتبات أو الترقيات أو النقل أو الفصل.

كذلك تخدم عملية تقييم الأداء هدفًا أساسيًا هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد الأخرى مثل الاختيار والتعيين والتدريب ويمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت، ومن وجهة نظر العامل الفرد فإن تقييم الأداء يحقق بالنسبة له فائدتين أساسيتين:

**الأولى:** تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالي.

**الثانية:** تحديد إمكانية النمو والتقدم بالنسبة للفرد.

وتنطوي عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية أهمها:

- وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه أداء الفرد.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعدل المحدد.

والحقيقة التي لا ريب فيها أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه وهذا هو ما يسمى بمعدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التميز.

والحقيقة التي لا ريب فيها أنه في العمليات الإنتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلي للفرد في شكل كمية الانتاج وكذلك الحال في أعمال المبيعات يمكن تحديد ذلك المعدل في شكل رقم مبيعات معين يجب أن يحققه البائع.. وهكذا في أغلب الأحيان التي يمكن تحديد معنى الانتاج فيها وترجمته إلى كميات يمكن قياسها.

وعلى العكس من ذلك فإن الأعمال التي لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها في شكل كميات يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها من الوظائف الذهنية والفكرية وكان الاعتماد الاساسي في عملية تقييم الأداء فيها هو على ملاحظات الرئيس المباشر على القائم بالعمل ورأيه الشخصي في بعض تلك الصفات التي يتمتع بها العامل وكان محل التقييم إذن ليس الأداء أو الانتاجية ولكن صفات الشخص وخصائصه مثل القدرة على اتخاذ القرار وسرعة التفاهم مع الآخرين والمواظبة والعلاقات مع الرؤساء وما إلى ذلك من الصفات ولكن بتقدم الصناعة وازدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية في العملية الانتاجية وضرورة ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم يعد محل التمييز هو صفات الفرد بل أصبح التقييم منصبًا على نتائج الأداء مثلاً في حالة المديرين نجد أن معايير

النجاح في العمل يمكن تحديدها في مجموعها في الآتي: أربحية الشركة - حصة الشركة في السوق، سمعة الشركة بين العملاء، حالة العاملين المعنوية - انتاجية العاملين - مستوى النفقات.

وهذا الاتجاه في تقييم أداء المديرين وغيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب فيها قياس الانتاج الفردي بشكل كمي يمثل التقدم الكبير في أساليب التقييم الذي يزيد من موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الإدارة بالأهداف إذن النتيجة الأساسية التي تخرج بها هي أنه يمكن تقييم أداء أي شخص بغض النظر عن نوع العمل الذي يقوم به وإن اختلفت أساليب وطرق التقييم.

**خطوات إعداد التقييم:**

ترجع أهمية عملية التقييم والنتائج المترتبة عليها والجهد والوقت الذي يجب انفاقه في الأعداد لها ووضع برنامج دقيق ومحدد للقيام بتحقيق الأهداف المرجوة ويمكن أجمال خطوات إعداد التقييم في النقاط الآتية:

- تحديد أسلوب تقييم الأداء.
- اختيار طرق التقييم.
- تحديد طريقة اخبار الشخص بنتائج التقييم.

**أولاً: تحديد أسلوب تقييم الأداء:**

ويقصد به تلك الأجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف أساليب التقييم باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم ذاتها.

**ثانيًا: اختيار طرق التقييم:**

نصت لوائح العاملين في بعض القطاعات على اتباع التقارير الدورية كأسلوب لتقييم أداء العاملين إلا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم أي أن للشركات أو المؤسسات حرية اختيار الطريقة التي تناسبها لتقييم أداء

العاملين بها بشرط أن تتم في إطار القوانين والتشريعات والعادات والتقاليد السائدة وهناك عدة طرق للتقييم يمكن إيجازها فيما يلي:

**أولاً: الطرق التقليدية وأشهرها ما يلي:**

١- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص.

٢- طريقة الترتيب البسيط.

٣- طريقة المقارنة بين العاملين.

٤- طريقة التوزيع الإجباري.

**ثانيًا: الطرق الحديثة وأشهرها ما يلي:**

١- طريقة الاختيار الإجباري.

٢- طريقة الوقائع الحرجة.

**أولاً: طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:**

تقوم تلك الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء الفرد تقديرًا معينًا بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجميع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الشخص والجدول التالي نموذجًا لذلك:

| م | الصفات | التقدير |
|---|---|---|
| ١ | التعاون مع الزملاء | ١٠ |
| ٢ | العلاقة مع المرؤوسين | ١٠ |
| ٣ | العلاقة مع الرؤساء | ١٥ |
| ٤ | الدقة في المواعيد | ١٥ |
| ٥ | السرعة في إنجاز الأعمال | ٢٠ |
| ٦ | القدرة على حل المشاكل | ١٥ |
| ٧ | القدرة على التفاهم | ١٥ |
| | المجموع | ١٠٠ |

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم تقييم أو قياس كفاية الأفراد باتباع تلك الطريقة بواسطة الرئيس المباشر للأفراد موضع التقييم.

**عيوب الطريقة:**

١- العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريقة بحث الصفات والخصائص هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزًا في تقديره بمعنى اتجاه الرئيس إلى إعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لامتيازه في خاصية معينة مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أو المدير أن شخصًا معينًا يتميز في درجة مواظبته على الحضور في مواعيد العمل بلا تأخير وبالتالي يميل إلى إعطائه تقديرًا معينًا يتميز بالارتفاع في باقي الخصائص أو العكس قد يكون الشخص ضعيفًا في ناحية من النواحي فيؤدي ذلك إلى أن يعطيه المدير تقديرًا منخفضًا في جميع الصفات وهذا يعني أن المدير قد يعطي الشخص تقديرًا من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها المدير لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي حصل عليه.الشخص بالنسبة لصفة أو خاصية معينة.

٢- النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متساهلاً أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشددًا في تقديره.

٣- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية التقييم غير ذات موضوع فمثلاً مركز الشخص موضع التقييم إذ نجد هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر من الواقع وبالعكس الميل إلى إعطاء شاغلي المراكز البسيطة تقديرات منخفضة وكذلك نوع العمل الذي يقوم به الشخص وكذلك الإدارة التي يعمل بها أو علاقاته بالرؤساء وفي محاولة للتغلب على تلك العيوب فقد تتبع الإدارة أحد سبيلين.

الأول- أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم منفردًا مثلاً إذا كان لدينا عشرة أفراد ونريد تقييم أدائهم أو قياس مستوى كفايتهم فقد نعهد إلى ثلاثة من المشرفين بالقيام بعملية التقييم كل على انفراد بحيث يتولى كل منهم تقييم العشرة أفراد ثم يجتمعون لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وحل الخلافات في التقدير.

الثاني- السبيل الثاني هو أن تقوم الإدارة بتعديل التقديرات التي يضعها كل مشرف ولاشك أن نسبة الزيادة أو التخفيض تتوقف على تقدير الإدارة وخبرتها بمستوى التقديرات التي يمنحها كل مشرف أو مدير.

**ثانيًا: طريقة الترتيب:**

وتلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أو مدير أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبًا تنازليًا من الأحسن إلى الأسوأ والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

**ثالثًا: طريقة المقارنة بين العاملين:**

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف آخر طبقًا لقواعد التوافق وتكون مهمة المشرف هي مقارنة كل ثنائية وتقرير مَنْ الأفضل في هذه المجموعة.

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبًا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة إلا إن العيب الأساسي لتلك الطريقة هو أن فاعليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم إذ لو كان هذا العدد ٣٠ مثلاً لكان على المشرف أن يقوم بـ ٤٣٥ مقارنة ومن ناحية أخرى فإن فائدة هذه الطريقة محدودة ولا تصلح لأغراض الترقية مثلاً حيث لا يتبين السبب الذي من أجله تم تقييم أحد الأشخاص عاليًا أو منخفضًا وبنفس المنطلق فإنها لا تصلح لأغراض

النقل أو التدريب أو الفصل والغرض الوحيد الذي تصلح له تلك الطريقة هو اختبار مدى نجاح سياسة الاختيار والتعيين في اختيار الأشخاص المناسبين.

**رابعًا: طريقة التوزيع الإجباري:**

في هذه الطريقةُ يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتم العملية على النحو التالي:

١- يتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على كروت صغيرة كل اسم على كارت.

٢- يطلب من المشرف أن يقسم تلك المجموعات على خمس تقديرات كالآتي: ضعيف - أقل من المتوسط - متوسط - أعلى من المتوسط - جيد جدًا.

٣- يطلب من المشرف أن يُعيد تقسيم تلك المجموعات الخمس بحيث يتم توزيع الأفراد عليها حسب النسب التالية بالترتيب ١٠٪، ٢٠٪، ٤٠٪، وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركزها عند الطرفيْن.

والطرق الأربع السابقة كانت مستخدمة إلى حد كبير حتى منتصف القرن العشرين ونتيجة للقصور الواضح في كل منها بدأ البحث عن طرق أفضل لقياس كفاية الأفراد ومن بين تلك الطرق الحديثة الطرق الآتية:

**طريقة الاختيار الإجباري:**

تقوم تلك الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الجيدة في الشخص والمرغوب فيها وثنائيًا كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي السيئة وغير المرغوب فيها فمثلاً:

١- هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم ← (صفات مرغوبة)

٢- هذا الشخص لماح وحاضر البديهة

٣- هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة ← (صفات غير مرغوب فيها)

٤- هذا الشخص متردد في أوقات الأزمات

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بالتقييم ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنين تُعبران عن النواحي الطيبة والمرغوب فيها في الشخص واثنتين تُعبران عن النواحي غير المرغوبة ويطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقًا على الشخص والعبارة الأقل انطباقًا على الشخص.

وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط فمثلاً إذا كانت العبارة (١) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقًا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقًا ولم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعوا الشفرة فإنها لا تحسب في صالح الشخص وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في الشفرة تحسب في صالح الشخص.

والميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع للشخص موضع التقييم حيث لا يعلم شيئًا عن العبارات الواردة في الشفرة.

ولكن رغم تلك الميزة فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارًا كبيرًا للأسباب التالية:

١- صعوبة فهمها وتطبيقها.

٢- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة سرية.

**طريقة الوقائع الحرجة:**

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب

في نجاح أو فشل العمل، ويطلب إلى المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له ويقرر إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم أم لا .. ويتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

**طريقة قوائم المراجعة:**

من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء طريقة «قوائم المراجعة» وفي هذه الطريقة يقوم الشخص القائم بالتقييم بإعطاء تقرير شامل عن أداء الشخص على أن تقوم إدارة الأفراد بتقييم هذا الأداء، وتقوم الطريقة على أساس أعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك وأداء العامل ويطلب إلى الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال أما بنعم أو بلا حسب رأيه في العامل وتقوم إدارة الأفراد بإعداد تقييم لا يعلمها القائمين بالتقييم تقليلاً لاحتمالات تحيزهم.

ومن نماذج هذه الأسئلة ما يلي:

١- هل يقدم أفكارًا جديدة؟

٢- هل هو مهتم حقيقة بعمله؟

٣- هل يقف إلى جانب مرؤسيه؟

٤- هل هو مواظب على الحضور؟

٥- هل يتأكد من سلامة إدارته ومعداته؟

٦- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟

٧- هل يحترمه مرؤسيه؟

٨- هل يحابي أحدًا من مرؤسيه بدون وجه حق؟

٩- هل يحتفظ بهدوء أعصابه؟

١٠- هل ينهي دائمًا الأعمال التي يبدأها؟

١١- هل ينجز أعماله في مواعيدها؟

## خصائص طرق قياس كفاءة العاملين

من خلال الطرق السابقة لقياس كفاءة العاملين وتقييم أدائهم يمكن أن تستخلص أن هناك خصائص معينة يمكن إيجازها فيما يلي:

١- أغلب تلك الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف فهي تسلطيه وهي بهذا لا تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءتهم.

٢- أغلب تلك الطرق تغلب عليها صفة العقابية بمعنى أنها تمثل تهديدًا مباشرًا لأمن الفرد وإستقراره أو قد يترتب عليها الأضرار بمركزه في العمل.

٣- نتيجة للعيوب والصعاب التي تحيط بطرق قياس الكفاءة فهي في الغالب لم تكن موضع اهتمام جاد من القائمين على أمر المشروعات لذلك يمكن وصف أغلبها بأنها شكلية فالالآف من النماذج تعد وتملأ ولا يلتفت إليها بعد ذلك أي إن نتائج التقييم لا تتخذ أساسًا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

لذا كان هناك اتجاهًا حديثًا في تقييم أداء العاملين.

## الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين

ظهرت مع مطلع القرن الحادي والعشرين اتجاهات حديثة في تقييم الأفراد أهمها الاتجاه إلى اختبارات القياس النفسي أولاً قبل اللجوء إلى الاتجاهات الحديثة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

٢- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة.

٣- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

٤- الاتجاه إلى ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم أي عدم اقتصارها على المشرف أو الرئيس المباشر وحده.

والنماذج الحديثة لقياس كفاءة العاملين تأخذ في الاعتبار الاتجاهات السابقة ومنها طريقة التقييم المشتركة التي تتم عن طريق الاقتراع السري لكل فرد من أفراد جماعة العمل التي هو عنصر فيها بدون أي اعتبار لمركز الانسان الإداري وعلى هذا الأساس فإن تقييم الفرد يكون بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤسيه وأساس هذه الطريقة اشتراك الرؤساء والمرؤسين والزملاء في عملية التقييم وسرية التقييم ويتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم وإحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها ورقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

## تقويم كفاية العاملين

الاختلافات والفروق بين الأفراد ظاهرة عامة نلاحظها دائمًا بين الناس في جميع نواحي الحياة فنجدها متمثلة في الخصائص الجسمية أو السمات العقلية وقد قام العلماء والمفكرون بدراسة هذه الفروق الفردية وأمكنهم قياسها بوسائل عملية دقيقة ولقد أظهرت تلك الدراسات فروق في نواحي كثيرة يهمنا منها: فروق في الصلاحية للعمل وفي كمية الانتاج وجودته وفي الاستفادة من التدريب والمواظبة على العمل وفي تأثير الفرد في دوران العمل ومدى حرص الفرد على تجنب الحوادث وزيادة الانتاجية.

ونظرًا لوجود هذه الفروق الفردية كان لابد من إيجاد وسائل للتفضيل أو للتمييز بين الأفراد في مجالات التعيين والمكافآت والعلاوات.. وغير ذلك ومع تطور الصناعة وتقدمها أصبحت عملية تقدير الكفاءة على درجة كبيرة من الأهمية ولم تعد كفاءة الفرد تتوقف على مدى معرفته بعملة فقط بل أصبح لازمًا أن تتوافر فيه صفات عديدة لم يكن يتطلبها من قبل كالسلوك والتدريب والوسيلة

التي تساعدنا على تقدير كفاية العاملين يطلق عليها التقارير الدورية أو تقارير الأداء أو تقارير الكفاءة ونظرًا لتعود العديد من المؤسسات والشركات والمصالح على إجراء مثل هذا التقييم كل سنة يطلق عليها البعض التقارير السنوية.

ولقد حددت بعض الدول العربية لوائح للعاملين تحتوي على مجموعة من القواعد المنظمة لتقويم كفاية العاملين نوجزها فيما يلي:

١- يحرر عن كل عامل أو موظف تقرير دوري شامل لانتاجه وسلوكه وتدريبه طبقًا لتقديرات - ممتاز - جيد - متوسط - دون المتوسط - ضعيف وتعد التقارير على النماذج طبقًا للأوضاع المحددة.

٢- يخضع لهذه التقارير الدورية جميع العاملين عدًا أعضاء مجلس إدارة الشركات أو المؤسسات وشاغلي الوظائف العليا - ومدير عام فيما فوق.

٣- يُعد التقرير الدوري كتابة بواسطة الرئيس المباشر ويقوم عن طريق مدير الإدارة المختص بعد إبداء رأيه كتابة عليه ويعرض التقرير على لجنة شئون العاملين لتقدير درجة الكفاية التي تراها.

٤- يخطر العامل أو الموظف بالتقرير المقدم عنه إذا ما قدرت كفايته دون المتوسط أو أقل وتجوز مشافهته بأسباب هذا التقرير وله الحق في التظلم منه كتابة خلال أسبوعين من تاريخ إخطاره به على أن يفصل في التظلم في ميعاد لا يجاوز شهرًا من تاريخ تقديم التظلم ويكون قراره نهائيًا ويجوز بقرار من رئيس مجلس الإدارة نقل العامل الذي يقدم عنه تقريران متتاليان بدرجة ضعيف وجاز تنزيله إلى وظيفة في فئة أدنى مع تخفيض راتبه وإذا قدم عنه التقرير الثالث بدرجة ضعيف جاز فصله من الخدمة.

## المقصود بكفاية الأداء «تقويم كفاية العاملين»

المقصود بقياس كفاية العاملين أن نصل عن طريق وسيلة ما إلى حكم موضوعي على مدى مساهمة كل من العاملين والموظفين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي

طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرًا على معاملة العامل أو الموظف مع زملائه ومرؤسيه.

وبعبارة أخرى يهدف قياس الكفاية إلى تقييم كل شخص من العاملين أو الموظفين في المنشأة أو المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمتها خلال فترة معينة وتصرفاته مع من يعملون معه.

وتلقي عملية تقويم كفاية العاملين اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة إذ تعتبر نوعية العاملين في أي مشروع أو منشأة - أو مؤسسة - من أهم العوامل التي تؤثر في درجة كفايته وتزداد أهمية كفاية العاملين في الدول النامية التي تبغي تحقيق تنمية سريعة وشاملة وتعتبر نتائج تقويم الكفاية من الأدوات الهامة أيضًا التي تعتمد عليها الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين.

## مزايا تقويم كفاية الأداء

تحقق عملية تقويم كفاية الأداء للعاملين مزايا متعددة منها:

١- تساعد كأساس لمنح العلاوات الدورية وإجراءات الترقيات.

٢- تمكن من إجراء عملية الاختيار للترقية على أساس موحد بين الجميع.

٣- تقلل من الاتهام بالواسطة أو المحسوبية.

٤- تحفز الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقديرات ممتازة.

٥- من خلالها يستطيع الفرد الألمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج كما أن نصحه وإرشاده يترتب عليه تحسين أدائه.

٦- تعتبر وسيلة للحكم على الأشخاص المعينين حديثًا وما زالوا تحت الاختبار.

٧- تستخدم لتحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب الأمر الاستغناء عنهم.

٨- تساعد على تحديد الحاجة للتدريب.

٩- تعتبر مقياسًا للحكم على سياسة الاختيار وسياسة التدريب.

١٠- تجبر الرئيس أو المدير على إعداد تقرير دوري عن مرؤسيه ومناقشة مدى تقدم كل فرد في العمل.

## المشاكل التي تواجه أساليب تقويم كفاية الأداء

هناك عدة مشاكل تواجه الأساليب التقليدية لتقويم كفاية العاملين منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

١- الحكّم فيها غالبًا شخصي.

ثبت أن الأساليب التقليدية لإعداد تقارير كفاية الأداء غالبًا ما يستند أعداد التقارير على أساس آراء الرؤساء التي تتأثر بالجوانب الشخصية أكثر من تأثرها بجوانب موضوعية ولذلك تكون النتيجة إعداد تقارير على أساس رأي شخصي.

٢- اختلاف درجات التقدير باختلاف الرؤساء

ثبت أنه من الممكن جدًا أن تختلف درجات التقدير التي تعطي لشخص ما باختلاف الرئيس أو المدير وهذا راجع إلى إختلاف وجهات نظر الرؤساء وقد يُقابل هذا تواجد شخصيات ذوي تخصص واحد وفي حدود كفاءة واحدة وفي قسمين مختلفين وتكون نتيجة قياس الكفاءة متباعدة بسبب اختلاف وجهات نظر كل رئيس.

وعلاجًا لذلك يرى البعض قصر قياس كفاية الأداء على العوامل المادية في الأداء مثل كمية الانتاج وجودته والمواظبة.. إلخ.

## المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الكفاية

### أولاً: تحديد صلاحية العامل أو الموظف الجديد

في بعض الأحوال تكون أساليب الاختيار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاية العامل بدقة فإن نتائج تقويم الكفاية تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية العامل أو الموظف الجديد حيث أنها تبين درجة كفاية العامل أو الموظف من خلال قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار

تقرير ما إذا كان العامل أو الموظف سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر..

### ثانيًا: تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد احتياجات التدريب

من المتعارف عليه أن نتيجة تقويم الأداء تحدد موقف العامل بما فيه من نقط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أو الموظف أن يعملا معًا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب كما تؤدي معرفة العامل بنقاط القوة عنده أن يعمل على الاستزاده منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقويم وفقًا لها على درجة كافية من التفصيل مما يسمح بتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

### ثالثًا: الاسترشاد بها عند النقل أو الترقية

بعد تحديد درجة كفاية العامل تجري عملية الملاءمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقل العامل أو الموظف إلى وظيفة أخرى في مستوى أدنى أو بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لديه لا تستغل في وظيفته الحالية.

### رابعًا: الاسترشاد بها عند منح المكافآت والحوافز

يستخدم التقييم في منح العامل أو الموظف مبلغًا علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية ويؤدي هذا الاسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين ولسلامة الربط بين نتائج التقويم ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا مَنْ يستحقها فعلاً وتكون حافزًا حقيقيًا للعاملين.

ولكن تلاحظ أن معظم الرؤساء يميلون إلى المغالاة في تقديرهم لكفاية العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية وأنه يمكن الحد من ذلك بتدريبهم على الأسس السليمة للتقويم وبيان الأهمية الموضوعية وما يترتب على الإهمال لما فيه من مضار.

**خامسًا: توضح فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين**

إذا كانت نتيجة التقويم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم وكذلك فإنه إذا خضعت نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى فإن ذلك سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شئون القيادة والتحليل والحكم الموضوعي الصادق وأن ينظر إلى عملية تقويم الكفاية بجدية ولاشك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات.

**سادسًا: النهوض بمستوى أداء الوظيفة:**

يتحقق ذلك نتيجة لإلمام العامل بالنظام الذي يُقوم كفايته ويتضمن ذلك معرفة عناصر وأساس التقويم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين قد ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين إنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريرًا دوريًا برائي رئيسه في درجة كفايته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه عمله تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين.

**سابعًا: تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين:**

من المتعارف عليه أن عملية تقويم الكفاية تتطلب من الرئيس أو المدير الذي سيقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم كفايته حتى يأتي حكمه موضوعيًا وعادلاً لا يتعرض للنقد ومن ناحية المرؤوس فإنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه أو مديره فيه وتقبل نقده له لأنه يعلم إن ذلك

سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وتلافيها وإتاحه الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج تقويم الكفاية ذات فعالية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من الرئيس المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات العامل ومناقشته فيها على فترات أقصر من تلك التي بُعد عنها التقويم النهائي وذلك حتى يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاية في نهاية العام.

**ثامنًا: الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار والتعيين:**

تفيد نتائج تقويم الكفاية في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولكي تكون النتائج من تقويم الكفاية لها قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقويم شهريًا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار كما يكون من المفيد في هذا الصدد إيجاد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى مَنْ يتم تعينهم في نفس السنة والاسترشاد بهذه النسبة في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

**ما يجب مراعاته عند وضع تقارير كفاية الأداء**

يراعي عند وضع تقارير كفاية الأداء ما يلي:-

(١) أن يكون التقدير عادلاً ومنصفًا لأن المغالاة تتضمن ضررًا للعامل او الموظف وظلم للاخرين ولذلك يجب استيفاء بيانات التقرير بمنتهى الثقة والمعرفة الفاحصة لكل ما يتناوله التقرير بحيث يصور حالة مَنْ يتناوله تصويرًا يمثل الواقع والحقيقة.

(٢) يجب على الرئيس المباشر أن يراعي الموضوعية في إعداد التقرير واستبعاد كافة العوامل الشخصية التي قد تربطه بالعامل او الموظف موضوع التقدير.

(٣) يجب أن يغطي التقرير الفترة التي يحرر عنها بأكمالها وليس عن جزء منها يكون قد ترك أثر.

(٤) يجب ذكر الحقائق غير المُرضية سواء مثل الحقائق المُرضية حتى يمكن الرجوع إليها لمعالجة نواحي الضعف في العمل.

(٥) يجب مراعاة المقارنه بين العامل المقدم عنه التقرير وبين زملائه القائمين بنفس العمل بحيث يقسم العاملون موضوع التقدير إلى مجموعات حسب العمل المسند.. إليهم ومستواهم الوظيفي..

(٦) إذا كانت هناك مخالفات نسبت إلى العامل أو الموظف في سنوات سابقة وظهر اثرها في تقارير احدى هذه السنوات فلا يجوز الاستناد إلى ذات المخالفة عند تقدير كفايته من جديد في عام آخر.

(٧) يراعي تسلسل اعداد التقرير.من الرئيسي المباشر في حالات وجوده ثم من مدير الإدارة المختص.

(٨) لا يجوز للرئيس المباشر أن يعهد إلى سواه بوضع تقدير كفاءه العاملين..

(٩) يجب في حاله تخفيض تقدير كفايه العامل ان يكون التخفيض في عامل أو عوامل التقدير وليس في مجموع الدرجات فقط.

(١٠) من المستحسن الركون إلى المستندات التي تعزز تخفيض تقدير كفاءة اداء العامل.

(١١) يجب أن يحتفظ كل رئيس بمفكره يرصد بها تصرفات العامل التي تكون محل تقدير أو مؤاخذة ليتسنى له الرجوع اليها لتبرير الدرجة التي قدرها للعامل بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقدير الكفاءة.

# 9

## الفصل التاسع

# التدريب أفضل وسيلة لتنمية الموارد البشرية

# التدريب وتنمية الموارد البشرية

يُعد التدريب إحدى الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتدريب وإلى الحاجة إلى المتخصصين في القيام به.

وللتدريب ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد عند الالتحاق بالعمل ومعالجة مشاكلهم أثناء الأداء وتطوير لقدراتهم إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية وتفيد العمل من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية.

فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن أي مشروع قد يضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن اغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لاثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة والحقيقة التي لا ريب فيها إن وجود وظيفة للتدريب في المشروع وممارستها بطريقة غير منتظمة مبنى على المصادفة غالبًا ما تكون نتيجة العمل التدريبي غير منتجة بل وقد يكون سلبيًا في أحوال كثيرة ولذا فإن المشروعات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية لا تسمح بمثل هذا النوع من البرامج التدريبية لتطوير الأفراد.

## عناصر التدريب الجيد

يمكن إيجاز عناصر التدريب الجيد في النقاط التالية:

١- برنامج جيد يستند في تصميمه إلى أسس ومبادئ فنية يخاطب احتياجات تدريبية حقيقية.

٢- مدرب كفء تتوافر لديه مقومات الكفاءة الشخصية والتخصصية والتدريبية.

٣- متدرب يدرك حاجته إلى التدريب ويشعر بأهميته ويقبل عليه.

٤- إمكانيات مكانية ومادية وفنية بما فيها من مساعدات حديثة ومنظمات الأعمال التي استفادت فعلاً من وظيفة التدريب تضع نصب عينيها دائمًا إن التدريب عملية مستمرة وأن كل عامل في حاجة للحصول على ما يلي:

أ- معلومات جديدة.

ب- مهارات جديدة.

ج- تطوير عاداته واتجاهاته.

## تعريف التدريب

اختلفت مدارس الفكر الإداري في تعريف مفهوم التدريب إلا أن هناك إتفاقًا على أن التعليم مهم وضروري للعمل في منظمات الأعمال لدرجة يمكن التسليم معها بأن التعليم لم يعد قاصرًا على المعلومات المكتسبة في قاعات الدراسة بل أصبح عملية مستمرة مدى الحياة يمارسها الانسان من المهد إلى اللحد وحتى يكون التعليم مفيدًا فلابد أن يُقدم معرفة تساعد الفرد على أداء عمله ولقضاء حاجات الانسان وتحويل آماله إلى واقع قد يضاف إلى ذلك ارتباط التعليم بعنصر المرونة ومسايرة للتغيرات في المجتمع والتطورات الفنية والتقنية كما أن استيعاب الفرد للتعليم يختلف من وقت لآخر وتقل القدرة على التعليم مع تقدم السن وكذلك حال البرامج التدريبية ولذا فإن نشوء وسائل تعليمية تقدم المعرفة بطريقة تجعل الدارسين يفهمون ويدكون ويستوعبون في مراحل التعليم والتدريب هو في حد ذاته تعليم وتدريب وفي ظروف خاصة نميزه بلفظ التدريب فقط.

ولاجدال في أن التدريب أصبح جزءًا لا يتجزأ ضمن أساسيات إدارة الموارد البشرية الناجحة والتي يساعدها على تحسين أداء القائمين بالعمل وتطوير أدائهم واكسابهم مهارات جديدة ذلك أن التدريب الجيد يساعد أجهزة الإدارة والإشراف على القيام بعدة أدوار مهمة.

## فوائد التدريب لأجهزة الإدارة

يمكن إيجاز فوائد التدريب لأجهزة الإدارة في النقاط الآتية:

١- تدريب القائمين بالعمل والذين أظهروا في أدائهم أخطاء أدت إلى عدم وصولهم للمعدل المحدد.

٢- تدريب القائمين بالعمل بهدف إعدادهم لوظائف أعلى وذلك بهدف اختصار المدة التي يمكن أن يصل إليها شاغل الوظيفة وتحدد مدة الاختصار هذه طبقًا لنوعية البرامج المقدمة وأساليب التدريب.

٣- تدريب القائمين بالعمل لاكسابهم مهارات جديدة تساعدهم على الوصول إلى مستويات جديدة في الأداء وذلك في إطار أنماط وسلوك الأداء المطلوب.

٤- يقدم البرنامج التدريبي بهدف اكتساب المتدرب قدرة الوصول للمعدل المطلوب للعمل وهذا التدريب يوجه للأشخاص الذين يكونون دون مستوى الأداء العادي.

٥- يقدم البرنامج التدريبي لاكتساب مهارات جديدة نتيجة لتطور العمل أو احتمال تطوره أو الوصول بمعدل الأداء إلى مستوى أفضل،

٦- قد يقدم البرنامج التدريبي لمساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى وفي مدة أقل فقد يلاحظ في حالات معينة وجود اختناق في مستوى وظيفي معين وتكون وسيلة معالجة هذا الاختناق هو إتاحة الفرصة للمستويات الأدنى للترقية لهذا المجال في فترة زمنية أقل وحتى تضمن الوصول إلى الأداء المطلوب يكون التدريب الذي نسميه تنمية وتدريب الأفراد يمكن أن نطلق عليه تنمية الموارد البشرية.

ويمكن القول أن اختيار توليفه للوسائل التدريبية يرتبط أولاً بنوعية الوسائل المختلفة ونوعية الامكانيات التي تتيح وجود مثل هذه الوسائل ونوعية الدارسين التي تتقبل وسيلة دون أخرى.

# وسائل تنمية الموارد البشرية بالتدريب

يمكن إيجاز وسائل تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب في النقاط الآتية:

- المحاضرات.
- تمثيل الأدوار.
- مؤتمرات لحل المشاكل.
- المؤتمرات الموجهة.
- إسناد مهام خاصة.
- نقل الأفراد بين عدة وظائف.
- تعيين الشخص مساعدًا للشخص المنتظر أن يحل محله.
- المباريات التدريبية.
- التدريب العملي على الطبيعة.
- الدورات التدريبية المتخصصة.

ولو تناولنا مفهوم التدريب بمعناه الواسع نجد أنه يتداخل بين ثلاث من أوجه النشاط وهي:

الأول: التعليم: وهو الاصطلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للمعرفة ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

الثاني: التطوير: ويعني تنمية القدرات لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المشروع.

الثالث: التدريب: ويهدف إلى اكتساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية

متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها ويمكن أن نطلق على هذا الجانب «هدف المعلومات» كما يهدف إلى صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد أو تمكنهم من استثمار الطاقات ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد ونطلق على هذا الجانب اسم «هدف المهارة» وأخيرًا يهدف التدريب إلى تطوير السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المتصاعدة وهو ما يطلق عليه «هدف السلوك».

## التدريب المستمر

التدريب المستمر مصطلح أطلق عندما تتحد الأهداف الثلاث التالية «هدف المعلومات - هدف المهارة - هدف السلوك» معًا في عملية مستمرة وتتوقف الاستمرارية هذه على عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

- التطورات العلمية المتواصلة وما يترتب عليها من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع العاملين على تلك المعلومات الجديدة وتدريبهم على انعكاسها على أعمالهم.

- التطور والتغير في تركيب القوى العاملة وارتفاع المستوى العلمي والاقتصادي وأثره على نوعيات الأفراد الداخلة في تركيب القوة العاملة.

- ما يحدث من تغيير واختلاق في دوافع الأفراد واتجاهاتهم وانعكاس ذلك على سلوكهم الانتاجي.

ويترجم مفهوم التدريب المستمر إلى حقيقة علمية عندما يمر العاملين بالمراحل التدريبية الثلاث المؤهلة للتدريب المستمر.

## مراحل التدريب المستمر

المرحلة الأولى: وهي مرحلة التدريب الأولى وتبدأ هذه المرحلة فور إلتحاق الفرد بعضوية العمل وتستهدف إحاطته بأنماط السلوك العامة المقبولة من ناحية وتخليصة من أنماط السلوك المتناقصة التي تكونت لديه قبل التحاقه بالعمل من ناحية أخرى.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التدريب الوظيفي وتهدف هذه المرحلة إلى صقل مهارات خاصة لدى الفرد تؤهله لممارسة دورات تدريبية متوالية خلال هذه المرحلة بهدف إدخال تعديلات على هيكل مهارات الفرد وأنماط سلوكه مع كل تغير من متطلبات العمل التي يشغلها أو مع التطورات في ظروف وإمكانيات العمل.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التدريب القيادي ويتم خلال هذه المرحلة إعداد الفرد وتهيئته من ناحية المهارات والمعارف وأنماط السلوك لكي يمارس أعمالاً قيادية تتضمن الأشراف على الآخرين ورسم السياسات واتخاذ القرارات وغيرها من متطلبات العمل القيادي.

# من مهارات وفنون الإدارة المتميزة المعاصرة

# التدريب وتنمية الموارد البشرية

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يُجرى من اختيارات مختلفة ورفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن.

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لماله من ارتباط مباشر بالكفاءة الانتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانه الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفوء وسد العجز والقصور في الكيانات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الانتاجية.

## مفهوم التدريب:

التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها.

والقدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختيار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية

شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لابد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحدة وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولابد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

**أنواع التدريب:**

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من مكان إلى آخر، ولكن يمكن أن تقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تتم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة في مكان العمل، والتدريب خارج العمل.

**أولاً: التدريب أثناء الخدمة:**

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة هي فكرة التلمذة المهنية ألتي تعني أساسًا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولى رعايته خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه إلى أفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

١- تدريب فترة تسمى «فترة التجربة» تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.

٢- الدورات بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها للمتدرب رؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

٣- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه

فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كامله.

٤- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

٥- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

٦- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس عرض وجهه نظرة بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

٧- الوثائق والمنشورات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

**ثانيًا: التدريب من خارج العمل:**

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، أو الحلقات الدراسية والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، دراسة الحالة، وتمثيل الأدوار وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

والمفاضلة بين أسلوب وآخر يرتكز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

١- مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي ومستوياتهم العملية والتنظيمية.

٢- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

٣- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

٤- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.

٥- مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

٦- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.

٧- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشتركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

**خطوات التدريب:**

تتكون برامج التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية متتابعة يمكن ايجازها فيما يلي:

**١- تحديد الاحتياجات التدريبية:**

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، أو التي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

**٢- تعميم لبرنامج التدريب:**

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي

سيتم استخدامه بواسطة المتدربن في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعينات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام.. إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب وينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

**٣- مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:**

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

وأخيرًا وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

## الأهداف العامة لتنمية الموارد البشرية بالتدريب

يمكن إيجاز الأهداف العامة لتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب في النقاط الآتية:

١- رفع الكفاية الانتاجية عن طريق وسائل متعددة منها زيادة الانتاج - تخفيض التكاليف - زيادة الدخل عن طريق زيادة كفاءة أداء الأفراد - زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة مثل الآلات والموارد الأخرى.

٢- يجب أن يخلق التدّريب ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات وأن يكون قادرًا على أداء واجباته والالتزام بمسئولياته.

٣- يجب أن يعمل التدريب على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك عن طريق:

أ- إمدادهم أولاً بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف العمل وسياسات ومراحل تنفيذ الأعمال.

ب- تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات العمل.

٤- يؤدي التدريب إلى وجود أساس من الفهم الواضح لخطوط الاتصال ووسائل استخدامها ونتائج هذا الاستخدام بالنسبة للعامل وكفاءته الانتاجية.

٥- يؤدي التدريب إلى حصول العاملين على أعلى مستوى من المعارف والمعلومات كل في مجال عمله وتخصصه.

٦- يساعد التدريب العاملين على التكيف والتواؤم تمامًا مع العمل وأهدافه.

٧- يؤدي التدريب الفعال المستمر إلى وصول العاملين إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاية الانتاجية في عمليات التشغيل والخدمات.

## أنواع برامج التدريب

تختلف البرامج التدريبية طبقًا للغرض من التدريب أو المستوى الإداري المطلوب تدريبه، وعمومًا فإن فريق من خبراء الإدارة قاموا بتقسيم البرامج التدريبية إلى النوعيات التالية:

١- برنامج تدريبي تأهيلي:

وهو نوع التدريب الذي يحتاج إليه العامل الجديد بهدف مساعدته على فهم الهيكل التنظيمي وسياسات المنشأة وطريقة الاستفادة من الخدمات المختلفة ووسائل استخدام الآلات والمعدات.. إلخ.

٢- برنامج تدريبي تخصصي:

وهو وسيلة من وسائل تدريب العاملين على طريقة أداء مُعينة في مجال عمل مُعين، فالملتحق بعمل معين يكون مسئول عن أداء هذا العمل المعين والتدريب التخصصي يفيد عادة في تطويع كفاءات شاغلي الوظائف المختلفة لأداء الواجب الوظيفي والالتزام بالمسئوليات بشكل عملي.

## تحديد الحاجة للتدريب

توجد ثلاث مناهج يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:

### أولاً: المنهج العاطفي

وفي هذا المنهج يمارس النشاط التدريبي على أساس التقليد أي المسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تماشيا على الاتجاه السائد أو مجرد القيام به لاستخدامه كهدف إعلامي أو إعلاني دون النظر للمحتوى.

### ثانيًا: المنهج الموضوعي

وفيه تقوم الإدارة بتحليل نتائج الأعمال وحصر الثغرات واقتراح وسائل التدريب والتنمية اعتمادًا على كوادر الإدارة بالمنظمة.

### ثالثًا: المنهج العلمي

ويعتمد هذا المنهج على البحث العلمي الهادف والاستفادة من المتخصصين في المجالات العلمية التدريبية بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وتصميم الوسائل التدريبية وتنفيذها ورقابتها مع تهيئة الكوادر الإدارية لكي تكون في وضع التكامل مع الجانب التخصصي أو الأكاديمي أي إنها برامج تدريبية علمية بحتة.

## مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بثلاث مراحل رئيسية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

### أولاً مرحلة التخطيط

وتتطلب هذه المرحلة القيام بما يلي:

أ- التعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدها.

ب- حصر دقيق للمتاح من المدربين وتخصصاتهم وللأجهزة التدريبية المتاحة.

ج- إعداد خطة للتدريب تهدف إلى توفير قوة العمل اللازمة وإعداد الخطة اللازمة لتوفير المدربين اللازمين لتنفيذ الخطة.

**ثانيًا: مرحلة التنفيذ والمتابعة**

وتهدف هذه المرحلة إلى ما يأتي:

أ- اختيار مواقع التدريب المناسبة للخطة الموضوعة.

ب- إعداد البرنامج التدريبي وتجهيز الوسائل اللازمة له.

ج- اختيار العناصر المناسبة من المدربين وتعريفهم لبرامج تؤهلهم للعمل التدريبي.

د- المتابعة المستمرة لبرنامج التدريب حسب الخطة الموضوعة.

**ثالثًا: مرحلة التقييم**

وتهدف هذه المرحلة إلى قياس التكلفة بالنسبة للعائد من العملية التدريبية وذلك من خلال ما يلي:

أ- التوصل إلى معرفة المشاكل التي تواجه العملية التدريبية ومعرفة مدى الالتزام بتنفيذ البرنامج التدريبي.

ب- ملاحظة ما اكتسبه المتدربون من المهارات وذلك من خلال ممارستهم للعمل بعد فترة التدريب.

ج- التوصل إلى معرفة ما ساهمت في تحقيقه البرنامج التدريبية.

# العناصر الأساسية للعملية التدريبية

ترتكز العملية التدريبية على عناصر أساسية لا غنى عنها على الإطلاق ويمكن إيجاز هذه العناصر الأساسية في النقاط التالية:

**أولاً: المدرب**

يعتبر إعداد المدرب من أهم عناصر العملية التدريبية وإن لم يتواجد المدربين الأكفاء سوف يكون لهذا العنصر تأثير سيء على باقي العناصر الأخرى إلى جانب أن البرنامج التدريبي سوف لا يحقق أهدافه المرجوة.

لذلك يجب إعداد المدرب إعدادًا سليمًا من خلال توفير التدريب المناسب له لاكتساب الأسلوب التربوي الذي يمنحه القدرة على نقل المعلومات بطريقة واضحة للمتدربين.

**ثانيًا: المتدرب**

وتتمثل المشكلة الأساسية في هذا العنصر في عملية الاختيار السليم للأفراد المناسبين لكل برنامج تدريبي ويرجع ذلك إلى:

أ- عدم وجود توصيف دقيق للوظائف يمكن التعرف من خلاله على الواجبات الأساسية للعمل وبالتالي يمكن تدريبه عليها.

ب- عدم توافر الدراسات التي تبحث مشاكل العمل في الوحدات حتى يمكن التعرف على وسائل العلاج.

ج- عدم مراعاة ظروف العمل المحيطة به واستعداده الشخصي للتدريب في الوقت المحدد للبرنامج.

**ثالثًا: المحتوى التدريبي**

يعتبر منهج التدريب ومضمونه من أهم الأمور وأخطرها ويرجع ذلك إلى إنه يعمل على الربط بين أداء العاملين وبين فرص تحقيق الأهداف المطلوبة طبقًا

للخطة الموضوعة، ولذلك يجب إعطاء هذا المضمون صفة الجدية في إعداد هذه المقررات التدريبية حتى تكون لديها القدرة على إحراز نتائج مفيدة.

**رابعًا: سياسات التدريب**

والمقصود بها وضع الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة واقتراح الوسائل والبدائل التي يمكنها من تحقيق هذه الأهداف وتعتبر سياسة تدريب الموارد البشرية مسئولية الأجهزة المعنية بالتدريب في حدود ما يتوافر لديها من معلومات وإحصاءات وغيرها وحتى يمكن زيادة فرص النجاح في تحقيق أهدافها فلابد أن تأخذ في الاعتبار عدة أمور.

## عوامل نجاح سياسات التدريب

هناك عوامل تؤدي إلى نجاح سياسات التدريب وهذه العوامل لابد أن تُؤخذ في الاعتبار عند وضع سياسات التدريب وأهمها ما يلي:

- العمل على تحقيق رغبات العاملين وميولهم في ممارسة نوع العمل.
- تحقيق أهداف الانتاج على المستوى القطاعي والإقليمي.
- أن تهدف سياسة التدريب إلى إتاحة الفرصة للتطورات التكنولوجية الحديثة والابتكار والتطوير للمتدربين الذين تتوفر لديهم قدرات ومهارات خاصة هذا إلى جانب وضع نظام حوافز لكل فكرة جديدة تستحق التجربة حتى يمكن تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم ورفع كفاءة التشغيل وتحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة.
- لا تقتصر أهداف السياسة التدريبية على اتمام الدورات التدريبية بالشكل المخطط لها بل التقييم الحقيقي لكل فرد أتم تدريبه من خلال ممارسته الفعلية للعمل وأن ما يعوق العامل عن أداء عمله بعد ذلك يعتبر سببًا خارجًا عن العملية التدريبية وقد تتعدد هذه العناصر الخارجية وتتفاوت من حيث تأثيرها على الكفاءة الانتاجية.

- أن يكون لدى الجهات المعنية خدمات خاصة بالتدريب وأن تكون تلك الخدمات أو البرامج مرنة بحيث تسمح بالتحول من نوع إلي آخر من أنواع التدريب.

- أن تكون طريقة أداء العمل التي يتدرب عليها العامل هي الطريقة المثلى للأداء.

- أن تكون مسئوليات الأجهزة المعنية بالتدريب محددة تحديدًا واضحًا.

- أن تمارس أجهزة التدريب إختصاصها بقدر من التنسيق وعلى أساس برامج عامة ومركزية وعلى أساس اختياري بمعونة الأجهزة الملائمة وأن تكون هذه البرامج متمشية مع المصالح المهنية والثقافية والأدبية للعاملين وحاجات العمل من الأيدي العاملة والمصلحة الاقتصادية بصفة عامة.

- أن يكون التدريب للعامل متفقًا مع رغباته المهنية والثقافية وميوله واستعداداته.

- أن يُراعى في البرامج مقتضيات العمل ومصالح المجتمع الاجتماعية والاقتصادية واتجاهات التطور في ميدان العمل.

- يجب الاعتراف بالشهادات التي تُمنح عن اجتياز الامتحانات في تلك الدراسة.

- أن يشترك في تخطيط نظم التدريب كافة الجهات المعنية بالتدريب وكذلك هيئات التعليم وممثلوا أصحاب الأعمال والعاملين وهذه الجهات عليها أيضًا أن تشترك كذلك في معالجة أية عقبة تعترض التدريب وأن يكون هناك ارتباط بين الجهات التي يتم فيها التدريب وبين المنشآت وأن تشارك هذه الهيئات في تحديد المناهج التدريبية المطلوبة والمناسبة.

## المبادئ الواجب توافرها عند رسم سياسات التدريب

- عند تخطيط الموارد البشرية أو رسم السياسات لتنميتها فإن هناك مجموعة من المبادئ الرئيسية يتحتم الأخذ بها إذا ما كان الهدف المرجو هو نجاح أهداف التدريب.

ويمكن إيجاز هذه المبادئ في النقاط الآتية:

١- يجب إعطاء وتحميل مسئولية التدريب بقدر الإمكان إلى المؤسسات المسئولة عن الاستخدام.

٢- يجب على الحكومة باعتبارها أكبر مؤسسة للاستخدام أن تأخذ مركز الصدارة في تحمل المسئولية.

٣- يجب أن تقوم المنشآت الكبيرة بتدريب رؤساء العمل وتنفيذ برامج التنمية الإدارية للمديرين وتحمل المسئولية الرئيسية نحو تدريب أبنائها.

٤- يجب تطوير نظم التعليم والتدريب ووسائلها بما يحقق إتاحة مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع العاملين.

## والخلاصة

إن التدريب الفعال يعتبر أهم الأسس التي يجب الأخذ بها لتنمية وتطوير الموارد البشرية المتاحة.

**وختاماً:** الحمد لله كثيرًا وسبحان الله بكرة وأصيلاً أتمنى من الله أن أكون قد وفقت في هذا العرض المتواضع لفنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار من أجل النهوض بأمتنا العربية والإسلامية.

**والله الموفق والمستعان**



# مراجع ومصادر

# المراجع

□□


(١) إدارة الأفراد — د. عزت فرج أحمد

(٢) المدير المتعهد — مترجم/ مايكل آي جيربير

(٣) إدارة الموارد البشرية — د. زيد منير عبوي

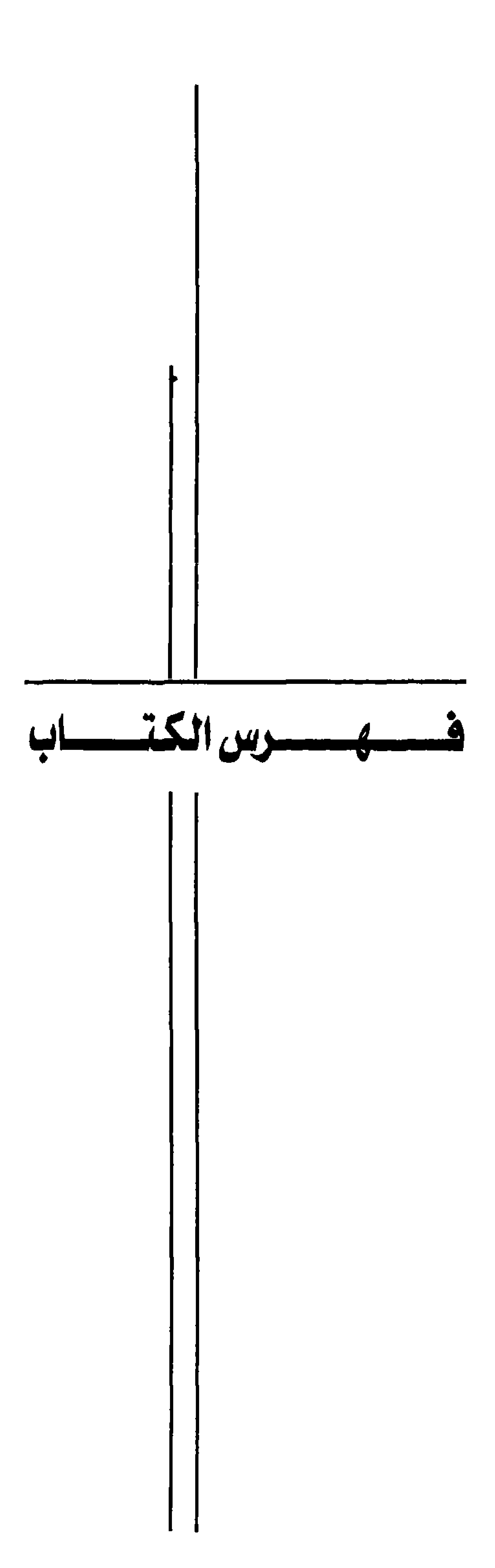
(٤) إدارة الموارد البشرية — د. محمد سعيد أنور سلطان

(٥) ممارسة الإدارة — متر جم/ بيتر دراكار

(٦) المدخل إلى إدارة المعرفة — د. عبد الستار العلي وآخرون

(٧) إدارة المعرفة — نجم عبود نجم

(٨) الإدارة بالمعرفة — د. عبد الرحمن توفيق



# فهـــــرس الكتـــاب

# الفهرس

# الفهرس

فى هذا الإصدار تتعرف على كيفية إدارة البشر التي تعتبر من أرقى الفنون والمهارات الإنسانية التى يجب أن يتعلمها كل إنسان.

تتعرف على مفهوم إدارة الأفراد وفعاليات وأنشطة إدارة الأفراد وفنون مهارات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة.

تتعرف على الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية من تحليل الوظائف وتوظيف الوظائف والاختبار والاستقطاب والتعيين وكيفية إدارة الموارد البشرية المتاحة .

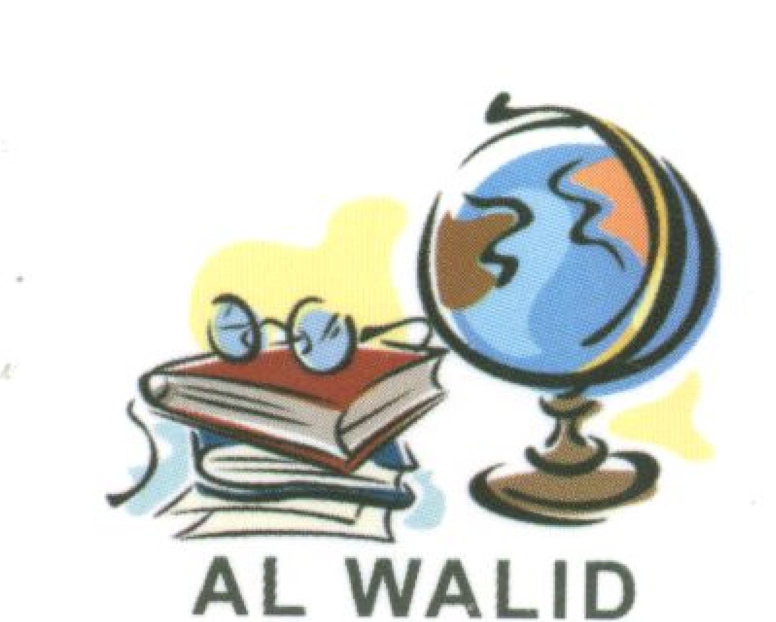
تتعرف على كيفية بناء فريق عمل ناجح وكيف تملك حب العاملين معك وكيف تدير نفسك بنجاح وكيف تستخدم الحوافز كوسيلة فعالة لإدارة وتنمية الموارد البشرية .

تتعرف على طرق تقويم أداء العاملين ووسائل تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب .

تتعرف على عالم تنمية وإدارة الموارد البشرية بطريقة سهلة ومبسطة



I.S.B.N. 978-977-376-539-9
9 789773 765392



AL WALID